全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三度修炼

理想篇

王明夫◎主编

三度修炼：

态度决定命运，气度决定格局，底蕴的厚度决定事业的高度





華夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





三度修炼 理想篇

王明夫◎主编



華夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

三度修炼.理想篇 / 王明夫主编. -- 北京：华夏出版社，2018.2（2018.4 重印）
ISBN 978-7-5080-9313-0

I. ①三… II. ①王… III. ①成功心理－通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第224032号

三度修炼·理想篇

主　　编 王明夫
策　　划 陶　鹏
责任编辑 魏　霞

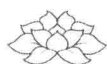
出版发行 华夏出版社
经　　销 新华书店
印　　刷 三河市少明印务有限公司
装　　订 三河市少明印务有限公司
版　　次 2018年2月北京第1版
2018年4月北京第2次印刷
开　　本 720mm×1000mm 1/16
印　　张 18.5
字　　数 270千字
定　　价 60.00元

华夏出版社 地址：北京市东直门外香河园北里4号 邮编：100028
网址：www.hxph.com.cn 电话：（010）64618981

若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。

本书编辑出版时间较紧，未能一一联系到原作者，如有使用您的作品，请与我们联系（010）84108928。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出版前言

人生如莲：人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上那朵看得见的花，而决定其美丽绽放的是水面下那些看不见的根和本。莲花初绽，动人心魄，观者如云，岂知绚烂芳华的背后是长久的寂寞等待和生根固本。君子务本！

三度修炼：态度决定命运，气度决定格局，底蕴的厚度决定事业的高度。人之态度、气度、厚度，犹如莲之根本。“三度”修炼，日积月累，功到，自然成；功不到，自然不成。

四十不惑，王明夫先生在他四十岁那年，2006年，首次提出“三度修炼”的主张，主编了《三度修炼——和君企业文化读本》，像是点亮了一盏灯，驱散了人生的迷雾，照亮了通往成功的正道。

倏忽已过十几载，三度修炼的思想和文化，得到很多人的认可和实践。如今，三度修炼是和君集团的企业文化，也是和君商学院的校训校风，还是一大批同道者共同跋涉、真修实行的人生道路。

而今，王明夫先生择取系列文章，再次主编和推出这部新版《三度修炼》（1~5 册）五册本：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一册：三度修炼——理想篇

第二册：三度修炼——态度篇

第三册：三度修炼——气度篇

第四册：三度修炼——厚度篇

第五册：三度修炼——职场篇

这五个篇章独立成册，但又是一个“逻辑完整、内容呼应”的整体。建议有心的读者依序阅读 1~5 册，系统通读五册，始得领略这部《三度修炼》的全貌。

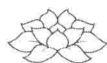
这部书是很多人思想、观点、故事和文章的集成。我们几经努力查找，还是有一部分文章的出处、来源和作者无从得知、联系不上。谨此向本书所有文章的所有作者，致以诚挚的感谢和敬意！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生如莲　三度修炼

——人生职业发展纲要

文/王明夫



序

人生如莲：人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上那朵看得见的花，而决定其美丽绽放的是水面下那些看不见的根和本。莲花初绽，动人心魄，观者如云，岂知绚烂芳华的背后是长久的寂寞等待和生根固本。君子务本！

三度修炼：态度决定命运，气度决定格局，底蕴的厚度决定事业的高度。人之态度、气度、厚度，犹如莲之根本。"三度"修炼，日积月累，功到自然成；功不到，自然不成。

热情与意志：只有初恋般的热情和宗教般的意志，人才能成就某种事业。

心有理想，春暖花开：点燃理想，照亮生活，温暖心灵，唤醒心底沉睡的天使翩翩起舞，促动英雄主义的雄狮威风凛凛，高举理想主义的旗帜明媚飘扬，踏着实干主义的脚步永不停歇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内圣外王：正心诚意、蓄深养厚、知行合一、内圣外王；修身、齐家、兴业、益天下。

立志：《孟子》曰："士何事？尚志！"朱子曰："书不记，熟读可记；义不精，细思可精；惟有志不立，直是无着力处。"又曰："志不立，则一齐放倒了。"立身以立志为先，没有理想主义精神的光芒照耀，人生终将暗淡无光、度日如年。一个心中没有理想之火在燃烧的人，是没有培养前途的。真正的大理想，是一种"登泰山而小天下"的胸襟气象和浩然之气。如果没有这种胸襟气象和浩然之气，人生就会很局促甚至会很危险：容易沦落成蝇营狗苟、小肚鸡肠、患得患失、斤斤计较的鼠辈，也可能沦落成欲望燃烧、焦虑躁动的狂人。如果那样，人生永远都走不出大格局、大模样、大气魄。理想主义精神，并不是出世的、超凡脱俗的东西，而是极具现世意义的、很生活化的东西。理想和信仰是魂魄，人生在世，一日理想不立，一日丢魂失魄。只有真正有理想的人，才能站在智慧和灵魂的高处，宠辱不太牵挂，顺逆不失心志，良骥伏枥，伺机而动。

职业发展，是人安身立命、实现价值的基本道路。追求职业发展，从九个方面展开。

一、端正成功理念

1.致富正道：君子谋道不谋食、忧道不忧贫。不是说，君子需要安贫乐道，心甘情愿过清贫的生活，而是说，需要去操心你的道行，不要去操心你的贫富。倾注自己的体力、智力与灵性，致力于求道、悟道、得道，食自来，贫自去，何忧何惧？

2.成功链条：获取基于贡献，贡献源于能力，能力来自努力。

3.三大精神：（1）劳动精神：勤劳、吃苦、奋斗。（2）专业精神：一门深入，长时熏修；精于此道，以此为生。（3）炼剑精神：像干将莫邪炼剑那样，使命必达，奋不顾身，将生命炼进自己的剑里。

4.有目标、沉住气、踏实干：拒绝喧嚷，拒绝浮躁，拒绝作秀，拒绝浮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名，拒绝安逸，拒绝速成；沉住气，持续努力，厚积薄发，水到渠成。

二、选择职业方向

1. 认识自己：你想要什么？你适合做什么？你能做什么？（1）需要静心、省思、自问、选择；（2）可以借助一些方法与工具测评自己。

2. 了解职业：有哪些可选的行业和职业？它们是什么？它们的行业特征和职业特点是什么？你喜欢吗或你接受吗？你能创造一个全新的行业、职业或岗位吗？为此，需要走出封闭、走出狭隘，需要走向社会、了解社会，需要找有阅历、有眼界、有经验、有智慧的人指点。

3. 前瞻未来：技术变革、产业更替、社会变迁、生活演进，将如何影响未来的行业和职业兴衰？这需要远见，需要接触有远见的人、事和信息。

4. 三维择业：意义、快乐、优势。沿着这三个维度，依次序问自己三个问题：（1）什么带给我意义？（2）什么带给我快乐？（3）我的优势是什么？这三个问题的交集点指向的职业方向，就是最适合你（最能使你感到幸福）的职业。

三、建设知识结构

1. 重视阅读：一个人的阅读史，往往就是他/她的精神成长史和能力发育史。

2. 知识结构：建立与职业方向适配的、丁字形的知识结构，在知识面和视野上要足够宽广，在自己的目标专业领域要足够纵深。以企业经营、管理、投资、投行、咨询等职业为例，应该建立一个复合式知识结构，核心知识体系是国势+产业+管理+资本，辅助知识体系是职业技能和技巧+法律+文史哲儒释道+科技知识+健康和养生。

3. 养成习惯：不可一日不读书，终生学习，日积月累。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、获取从业资格

1. 大学专业、学历与文凭。

2. 从业资格证书：因职业需求而异（比如去银行工作，需要通过银行从业资格考试获得从业资格证书；从事会计师职业，需要获得CPA证书；从事金融分析师职业，最好考取CFA证书；从事律师和法官职业，需要获得司法考试证书等）。

3. 和君人任职资格证书。

五、掌握职业技能

1. 通用职业技能：信息搜索和整理、口头表达、书面表达、交流、沟通、演讲、写作、IT技能、办公技能、人际关系等。

2. 专业职业技能：专业领域的技术、工具、方法、工艺、流程、作业标准、设备使用等。

3. 一万小时练习：训练有素、熟能生巧、技艺精湛。

六、塑造职业素养

1. 仪表；

2. 敬业；

3. 责任；

4. 纪律；

5. 结果；

6. 效率；

7. 创新；

8. PDCA（Plan–Do–Check–Action）：循环往复、持续改进、精益求精、追求卓越；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9. 团队；

10. 领导力。

七、持续职业历练

1. 多做事；

2. 多经历；

3. 多承担；

4. 多思考；

5. 多坚持：禁得起诱惑，耐得住寂寞，扛得住打击，放得下成功（放下过去、主动革命、向死而生、重塑自我）。

八、学会自我管理

1. 激情点燃梦想，习惯成就理想：成功应该是水到渠成、水滴石穿，而不能依靠一时的激情燃烧或轰轰烈烈的拼搏冲刺。真正的事业远行者，必须回到生活原点和朴实无华上来，把三度修炼的理念和要求转变为一种天长日久、平淡如水的生活常态和良好习惯。然后，成功就会在不远处或远处等你。

2. 自我管理：习惯管理、时间管理、作息管理、饮食管理、健康管理、个人形象管理、人际关系管理、工作或生活环境管理、婚恋管理、欲望管理。

3. 恪守诚信：我是和君人，我宣誓：慎独自律、恪守诚信。对待客户，对待同事，对待公司，践诺守信、诚信不欺、真诚不伪、真实不妄。与和君同仁一道，正心诚意，真修实行，共同证悟：作为人，何为正确？

4. 慎独。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

九、修炼人生境界

1. 智者不惑，勇者不惧，仁者不忧，敬天爱人，内圣外王。

2. 和君诵：

人生平常，吃饭穿衣。穷则独善，达则兼济。
格致诚正，自强不息。修齐治平，命自我立。
三度修炼，知行合一。上善若水，成人达己。
道法自然，敬畏规律。内圣外王，天人一体。
生不枉来，死不犹豫。感恩天下，魂归大地。

3. 水的精神：（1）积小成大，不拒绝加盟的沙石和物障，反而是夹裹前行，壮大自己的力量，勇往直前。（2）无论何时何地，总是改变自己的形态，不断寻找出路。（3）任何时候遇到阻挡，总是慢慢蓄积力量，最后加以冲破。（4）历经千里万里千难万险，始终不改变自己的本质和前行的动力。

4. 南怀瑾人生精言：

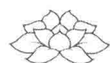
立身不求无患，身无患则贪欲必生。
处世不求无难，世无难则骄奢必起。
究心不求无障，心无障则所学躐等。
行道不求无魔，道无魔则誓愿不坚。
谋事不求易成，事易成则志存轻慢。
交情不求益吾，交益吾则亏折道义。
于人不求顺适，人顺适则心必自矜。
施德不求望报，德望报则意有所图。
见利不求沾分，利沾分则痴心亦动。
学问以勤学为入门，孝养以竭力为真情。
处世以立德为事业，执事以尽心为有功。
精进以律己为第一，长幼以慈和为进德。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行持以观心为稳当，因果以明白为无过。
治事以精严为切实，老死以无常为警策。
居众以谦恭为有理，言语以减少为直截。
待人以至诚为供养，长老以耆旧为庄严。
济物以慈悲为根本，疾病以减食为汤药。
凡事以预立为不劳，遇险以不乱为定力。

一生二，二生三，三生万物。一个目标（发展）、两种武装（精神与能力）、三度修炼（态度、气度、厚度），衍生出人生万象、千姿百态、五味杂陈、岁月峥嵘。生命的意义，就在那人生万象和峥嵘岁月中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目 录

出版前言 V
序 人生如莲 三度修炼 VII
成为杰出的管理学家 001
成为杰出的经济学家 025
成为杰出的企业家 039
成为杰出的投资家 057
成为杰出的管理者 069
成为杰出的创业者 087
成为职业高手 097
一个咨询公司的理想 107
人才奔腾 生命怒放 123
赋能式投资 133
用肃穆的学术逻辑为企业家精神唱响时代的圣歌 145
创建世界一流的大学 155
在世界商学流派里造就一个中国学派 173
我相信 191
和君商学院愿景 203
和君小镇愿景 209
上海繁华地，和君一原乡 219

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高考的奋斗 227
活明白 239
知行合一　内圣外王 247
人生若觉无作为，愿君读读黄公望 273

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为杰出的管理学家

文／刘文瑞

进入工业社会后，管理学随即诞生并日益成为一门显学。一批著名学者和经理人投入对管理的研究，他们试图揭示企业和社会运行的奥秘，找出企业家与经理人的区别，探究如何使这个世界变得更好。经过几代人的努力，管理学蔚为大观，日益渗透进我们的工作和生活。了解管理知识，掌握管理技能，已经成为人类安身立命的看家本领。

一流管理学家似乎离我们很远，这不仅仅是因为他们多在发达国家，而且是因为他们名头极大，成就耀眼。他们或者叱咤风云，运筹帷幄，改变企业命运；或者潜身书斋，构建理论，掀起学术浪潮。不深入细究，常人往往会觉得一流管理学家可望而不可即，但如果走到他们近处仔细观察，看看他们是如何获得声望、做出成就的，就不难发现，他们也是常人，也有同我们类似的喜怒哀乐。常人走过的弯路，他们同样会走；常人遇到的挫折，他们同样会有。他们与我们的区别，并没有人们想象的那么大，很可能只有些许不同。有些管理思想，看起来是那么简单，但却在管理实践中产生了那么大的效应，仿佛一流管理学家得到了时代的特别垂青，冥冥之中运气极好。总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体来看，没有工业社会的大势，就没有泰勒、法约尔；没有经济危机下的社会巨变，就没有巴纳德、西蒙；没有后工业社会的发展，就没有明茨伯格、德鲁克。在他们身上，充分反映出“时势造英雄”的古训。正如恩格斯在《致瓦·博尔吉乌斯》的信中所言：“社会一旦有技术上的需要，这种需要就会比十所大学更能把科学推向前进。”“假如没有拿破仑这个人，他的角色就会由另一个人来扮演。这一点可以由下面的事实来证明：每当需要有这样一个人的时候，他就会出现，如凯撒、奥古斯都、克伦威尔等。”（《马克思恩格斯选集》第 4 卷，人民出版社 1995 年版，第 732、733 页）然而，幸运的苹果为何偏偏砸中这些人？运气之外，还需要什么才能成为一流管理学家？这才是更重要的。

“时势造英雄”的另一面是“英雄造时势”，这二者并不矛盾。不是英雄，只靠时势，总想着“好风凭借力，送我上青云”，很有可能被风吹进沟壑。一流管理学家，靠的是自己的积淀和努力，把自己由常人变成英雄。当历史发展的大势需要拿破仑时，没有拿破仑也会推出另一个拿破仑，但当拿破仑被推上历史舞台却驾驭不了局势时，他被历史淘汰得更快。管理学的使命，对于人才训练而言，就是要在常人中训练出英雄，在大众中筛选出天才。科学管理的开拓者泰勒，坚决反对“工业界的领导是天生的，并非人造的”这种流行观念。他创立科学管理的用意，就是以科学化的管理超越天生奇才的领袖。他满怀信心地指出：“我们将来会认识到，我们的领导者必须是培养成的——就像天生胜任的一样，而且，任何一个伟大人物（在老的人事管理体制下的）都不能和一批经过适当组织而能有效地协作的普通人去争一日之短长。”我们就以泰勒的断言为引子，看看一流管理学家是怎样炼成的。

科学管理之父泰勒

凡是研究管理学的人，都无法绕开泰勒。19 世纪末 20 世纪初，在管理学的创立时期，伴随着机器化大工业的飞速发展，泰勒给世人树起了一座丰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

碑。如果说，研究经济学必须从斯密开始，那么，研究管理学就必须从泰勒开始。

泰勒出身于律师家庭，他上过哈佛法学院，但中途退学；家人希望他继承父业，他却从最基层的车间学徒起步。他最大的特点是凡事都要刨根问底，就连业余打高尔夫，也要找出最好的击球方法。绑个鞋带，还要测算哪种系法速度更快。后来在工作中整天拿着秒表测算工作时间，设计动作和流程，被人送了个雅号“秒表骑士”。他追求尽善尽美，相信理性的力量，尊奉新教伦理，成就了他的管理研究事业。他的管理思想诞生于米德维尔和伯利恒两个钢铁公司。泰勒的管理学是一种现场管理学，所以，泰勒认为在大学是学不到管理学的（尽管他经不住朋友的软磨硬泡，到哈佛做过讲座，但并没有改变他管理学需要现场研究的信念）。

泰勒研究管理，是从司空见惯的“磨洋工”入手的。然后，他一步一步推论，看怎样才能合理配置资源，如何提高劳动生产率，最终形成了一整套系统的管理理论。泰勒的学说，大体可以分为三个层次：一是生产管理，二是组织体系，三是思想革命。三个层次属于逻辑递进关系。

在生产管理层次，核心是以科学取代经验。泰勒认为，过去凭借经验的管理方法有较大局限，谁干得越多，越给谁加码，“鞭打快牛”损害高效者的利益。于是，他从工时研究入手（吉尔布雷斯称为动作分析），用科学方法设计动作，控制工时，确定定额。工时研究最有名的事例，就是把搬运生铁的定额由 12.5 吨提升到 47 吨。其关键不是加大劳动强度，而是用科学的方法合理安排工作程序，减少不必要的体力消耗，省略多余的动作，节约工人的劳动，降低生产成本。为了完成科学的定额，就要对工人进行职业训练，从岗位选择到操作流程，从身体动作到行为习惯，通过科学训练替代过去的师傅带徒弟式经验传授，打造“一流工人”队伍。同时，工作条件、工具、原料、环境一概实现标准化。为了保证高效率者高报酬，泰勒设计出差别计件工资制，甘特设计出任务加奖金制（类似于今天的基本工资加绩效工资）。另外，在公司财务中推行成本会计法，以整体掌控效率。

在组织体系层次，泰勒拿老式工头开刀，要求他们必须学会科学管理方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可继续上岗。工厂管理的所有事务和技术安排，由新设立的计划室负责，员工只管执行。他特别强调，管理人员不是非生产者，在创造价值中，所谓“非生产人员”即脑力劳动者，要比体力劳动者的作用更大。由于管理是一门科学，股东不见得懂管理，应该实现所有者和经营者的分离，以专家取代工头，以经理人取代工厂主。在管理者内部，进一步实现专业化分工，与这种分工相匹配的组织形式为职能工长制。所谓职能工长制，就是按照不同职能分设管理岗位，每个岗位面对单一性事务，做到可以像管理生产者一样管理管理者。在职能分工的基础上，针对企业规模的迅速扩张，泰勒还提出分权性的“例外原则”，即实现管理的层级分工，每个层次处理好分内事务，遇到例外情况向上请示，每个层次只处理下一层次的例外事务。职能工长制加例外原则，形成直线职能制组织模式。

思想革命是泰勒最强调的，他指出，离开了思想革命，科学管理就不复存在。所谓思想革命，即观念上的彻底转换，其核心是以合作取代对抗，协力使生活更美好。泰勒认为，管理追求效率与人性是一致的，符合人的理性，提高效率就能有效提高工人福利。推行科学管理，必须使人们认识到，管理者与工人之间的关系不是对立关系而是合作关系，没有合作双赢，也就没有科学管理。

泰勒的管理思想，对美国产生了重大影响，20 世纪前期美国的经济发展，得益于科学管理的方面极多，柯立芝繁荣就是明证。在世界范围，泰勒思想也得到广泛传播。就连中国，也在 1916 年后翻译出版了泰勒的《科学管理原理》（穆藕初翻译，当时的译名为《工厂适用学理的管理法》），到 20 世纪 30 年代出版了 7 版。苏联的计划经济，也是在泰勒思想指导下设计的。

当然，泰勒也有局限，他的局限主要表现为对完全理性的追求，对绝对最优的向往。但有一点必须说明，当我们谈到历史局限性时，必须对这种局限性有一个合乎当时情境的认知和判断。我们应当看到，正是完全理性和绝对最优的局限，成就了泰勒的伟大。如果不是像泰勒那样坚信理性并孜孜不倦地推进企业经营中的理性分析，坚信这个世界有最优而且能够找到这种最优，就不可能创立科学管理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欧洲的绅士法约尔

法约尔和泰勒，是管理学诞生时期的双子星座。他们两个人刚好形成一种互补关系。在经历上，泰勒从学徒干起，而法约尔起步就在公司高层；在视野上，泰勒重视微观，尤其看重细节，法约尔重视宏观，尤其看重大势；在思路上，泰勒要以科学取代经验，而法约尔则以经验构建理论；泰勒的管理学在车间，而法约尔的管理学要进入大学课堂。就连对待数学的态度，两人也形成鲜明对照，泰勒特别推崇用数学方法解决管理问题，而法约尔认为数学没有多大用处，呼吁法国高校压缩高等数学，增添管理教育。他们二人殊途同归，共享着创立管理学的荣誉。

法约尔毕业于圣艾蒂安矿业学院，作为采矿工程师进入法国的科芒特里煤矿，25 岁时就当上矿长，后来一直做到科芒特里—福尚堡矿业公司总经理，在 77 岁时退休。50 年的管理经验，30 年的总经理砥砺，使他成为一名管理哲人。他通过自己的切身体会，提出了一个重要观点："对一个企业而言，一个管理能力不错而技术上平庸的领导人比一个技术上出色而管理能力平庸的领导人要有价值得多。"在这一观点的指引下，法约尔梳理自己经营中的经验，把它体系化，形成了《工业管理与一般管理》一书。这本没有完成（原计划写四篇，实际发表只有两篇）、篇幅不大（汉译本只有不到 10 万字）的小书，日后却成为管理学的里程碑，标志着一般管理理论的诞生。

从学术角度看，法约尔最擅长的是经验归纳。按照法约尔的归纳，企业的所有活动，可以概括为六种：一是技术活动（包括生产、制造、加工等），二是商业活动（包括购买、销售、交换等），三是财务活动（筹集和利用资本），四是安全活动（保护财产和人员），五是会计活动（包括各种核算、统计等），六是管理活动（包括计划、组织、指挥、协调和控制）。管理活动在这六种活动中占据核心地位。

法约尔对管理的概括，表面上平淡无奇。在总体上，法约尔认为管理具有普遍性，能够形成一套独特的知识和完整的理论，可以在大学中传授。没有管理经验的学生，读法约尔的书会觉得清淡如水，白描如素，如同雷恩在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《管理思想史》中所言:“法约尔的成果很容易被人低估。他的观点和术语在现代管理文献中是如此普通和平凡，以至于人们往往把它们视为理所当然的内容。”但是，当你被管理中的实际问题困扰，当你被现实中的庞杂事务缠身时，再来读法约尔，则会被他的睿智和洞见所征服。

法约尔的基本思想，立足于管理知识的系统性。他认为，可以从回答管理是什么和管理者应该怎么做这两个问题入手，构建一个全面的知识体系。对前者的回答，使他提出了五大管理要素；对后者的回答，使他提出了十四条管理原则。五大要素包括计划、组织、指挥、协调、控制；十四条管理原则包括劳动分工、权力与责任、纪律、统一命令、统一指挥、个人利益服从集体利益、人员的报酬、集中、等级制度、秩序、公平、人员的稳定、首创精神、人员的团结。后人对这些要素和原则不断调整，整合为管理职能。尽管在管理职能上依然存在着见仁见智的不同观点，但是，这一体系至今仍然是管理学教材的主流。

以法约尔偏爱的“原则”一词而言，他特别告诫人们，不要把原则看作教条。他说:“我更喜欢用原则这个词，但应使它摆脱死板的概念。在管理方面，没有什么死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。我们在同样的条件下，几乎从不两次使用同一原则，因为应当注意到各种情况的变化，同样还要注意到人的不同和其他许多可变的因素。”如何运用原则？必须具有智慧、经验、判断力和掌握分寸。“没有原则，人们就处于黑暗和混乱之中，没有经验与尺度，即使有最好的原则，人们仍将处于困惑不安之中。原则是灯塔，它能使人辨明方向，它只为那些知道通往自己目的道路的人所利用。”人们称管理既是科学又是艺术，正是法约尔确立的基调。

在法约尔的理论中，到处都蕴含着他数十年管理生涯积累的洞见。以后人批评较多的“命令统一原则”为例（具体批评见西蒙《管理行为》中关于管理谚语的分析），尽管从科学逻辑角度看西蒙是正确的，然而却有可能对法约尔不公正。因为法约尔强调一个员工只能有一个上司，针对的恰恰就是在现实中屡见不鲜的命令冲突和双重领导，其目的在于让人们看清现实中不合科学逻辑的行为。法约尔指出，造成命令不统一的有四种情况:（1）或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者希望命令能被更好地理解，或者为了争取时间，或者为了立即纠正某种错误，撇开直接领导人下达命令。这种现象造成的问题是，接受命令的下属因为打破了既定组织关系而犹豫不安，被撇开的直接领导人受到伤害和威胁，从而使组织乱成一团。（2）在最初分配职权时，为了避免两个同事、两个朋友之间的关系失和，就让他们对同样的下属拥有同样的职权。起初，人们往往相信，同事和朋友之间的互助友爱、共同利益以及杰出才干，可以使他们自己处理好职权的冲突，但现实却会使这种幻想很快破灭，职权冲突会使两人沿着“合作→拘束→恼怒→仇恨”的路线发展。（3）部门之间的分工界限不清，会产生结构上的命令冲突。（4）部门之间常有的联系、职务运行上不可避免的交错、职权行使中本身具有的模糊性，会产生行为上的命令冲突。显然，上述四种现象，正是管理中常见的病症。所以，法约尔再三告诫人们要坚持命令统一原则。可见，法约尔的理论表现出明确的问题导向。如果继续推论，就可看出，法约尔反对高校开设过多的高等数学课，并非否定数学能够培养严密的逻辑能力，而是要借此说明数学的抽象逻辑不足以应对现实问题。正如这一理论的后继者古立克所说的那样，命令统一原则可能在逻辑上存在不足，因为任何人都不可能在同一时间同一行为中遵从互相冲突的两个命令，但是忽视它或者违反它，肯定会发生混乱、无效和责任不明，与现实问题相比，逻辑无关紧要。正是法约尔的问题意识，为其理论的后续发展留下了广阔的前景。

霍桑实验与梅奥

学过管理学的人，都知道霍桑实验。然而，如果不是具有医生资质的梅奥插一手，那么，霍桑实验就有可能无疾而终。在科学研究中，实验固然重要，但由谁来做实验，按照什么思路做实验更重要。

霍桑实验主要是罗特利斯伯格和狄克森等人实际操作的，但是，新的思路来自梅奥。这位来自澳大利亚的心理学教师，在介入霍桑实验之前，就已经在沃顿商学院从事工业心理学研究。1923 年，梅奥应邀研究费城纺织厂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的离职率问题。在调查中，梅奥发现纺纱车间尤其是细纱车间“上班太累”，于是他以实验方式增加工间休息，用类似学生课间休息的方式，在上下午各穿插两次休息，每次十分钟，让工人躺一躺或者打个盹。这一实验效果出奇的好，工人的郁闷情绪几乎绝迹，生产率有了很大改善。对于常人来说，这件事就可以告一段落了。但细心的梅奥发现，没有实行工间休息的工人效率也有了类似的改进。这说明，影响工人情绪的不仅是疲劳，还有其他因素。更有意思的是，当工厂订货增加，厂方为了赶进度取消实验后，工人的情绪极为沮丧，生产率下降十分严重，厂方不得不恢复实验，但是，改善情绪的效果却大不如前。直到总经理撤换了部分工头，买来了行军床和棉垫子，固定了工间休息设施，情况才逐渐好转。梅奥由此猜测，工间休息不仅仅是消除疲劳那么简单，休息时的人际交流，工人对管理者的信任，把安排休息的权力下放给小组等做法，都对工人士气有重要影响。

1927 年，由麻省理工学院的杰克逊在霍桑工厂主持的照明实验遇到了障碍，他们转而向梅奥咨询，梅奥指导实验小组，采用类似于临床医学的“望闻问切”方法，在照明实验的基础上，陆续进行了继电器装配检验室实验、云母剥离实验、绕线室实验和全面访谈实验。这些实验的基本方式是观察和访谈，取得了重大突破。

霍桑实验的首要贡献，是把心理学研究方法引入管理领域。尤其是在访谈中，经过培训的访谈人员真正做到以工人为主导，避免诱导式调研，发掘工人的真实想法。为时两年多的访谈，倾听了两万以上人次的谈话，还编印出供公司内部使用的《怨言和不满》。访谈最重要的结果，是发现“经理的逻辑”与“员工的逻辑”有所不同。管理者眼里的重要事务，工人认为不值一提；管理者看作鸡毛蒜皮的东西，工人反而十分重视。再进一步，对工人行为的因果判断，为什么要这样做，价值何在，做事的缘由和动机，管理者与工人往往南辕北辙。工人的情感因素对生产效率的影响往往要比管理者的主观判断大。管理者奉行的是成本逻辑和效率逻辑，而工人奉行的是情感逻辑。很多时候，员工会把主观感受当作客观事实，只要工人认为是事实的东西，总会变成真正的事实。例如，经理觉得相当公平的事情，工人可能觉得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很不公平，最后实施的结果就变成了真的不公平。实验表明，访谈可以使工人摆脱情感负担，能够促进工人之间人际关系的改善，增进了工人群体与厂方的合作愿望并提高了合作能力；倾听是训练管理人员的重要方法，职工的谈话是管理工作的重要信息来源。管理学有必要根据这些实验结论进行调整。

霍桑实验的另一贡献，是把社会学研究方法引入管理领域。尤其是在绕线室观察实验中，他们发现在正式组织中存在着以人际关系自发形成的非正式组织。经过连续半年的观察，研究小组发现，工人在产量问题上有自己的标准，这种标准是约定俗成的，同管理当局的标准不一样。他们真诚地认为这个标准是“公平的”，在无意识层次上遵守它。判断人品的尺度，就是这种自然演化出来的行为准则。如果有人“越轨”，会遭到同伴的嘲笑与讥讽，“越轨”的程度稍大，就有可能被众人疏远甚至打击，“挖个坑”或“使个绊子”让他碰一碰。工人之间的人际关系靠工人自己的准则来维持。几乎所有人都认为，作为工友，可以与同伴吵架但不能打小报告，工人要像个工人而不能故作矜持，只有能够与工友一道打赌嬉闹才是自己人，该经理操心的事情你去管就说明你同我们不是一路人。所有这些准则的共同点是都针对人，而不针对工作。绕线室的观察还发现，在 14 名工人中有两个小团伙，这种小团伙没有结构，完全靠人际影响力形成，价值观上略有差异，并由此构成小团伙之间的模糊边界。小团伙在增进自身凝聚力时可能会萌发对公司规章的挑战，一线监工对这种挑战的监管情况，是工人判断监工人品的基本依据。监工对公司制度打折扣乃至迎合小团伙，是取得威望的途径之一。优秀的监工会在理性与人情之间巧妙折中。这种小团伙，就是后来在管理学研究中引起高度重视的非正式组织。它与正式组织的共存与融合程度，对管理有着重大作用。

从霍桑实验开始，管理学进入社会人时代。此前，管理学信奉的是经济人假设，而霍桑实验提出了社会人假设。所谓经济人假设，发源于斯密，在管理学中光大于泰勒。经济人假设有两个关键词：一是理性，二是自利。这种假设相信，人的行为是由理性支配的，研究人的行为不考虑非理性（即便

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人有非理性行为，也因为非理性不能进行因果逻辑分析而无法采用科学方法进行研究），人的行为都追求自身利益，这种自身利益有可能包括多种内容，既有经济利益又有非经济利益（这就需要适当界定利益的范围，在这个问题上的常见误解是把利益等同于经济利益）。经济人假设可以解释大部分人类行为的动机来源，然而，总有部分行为无法用经济人假设解释。霍桑实验则提出，人不仅是经济人，而且是社会人。所谓社会人，也有两个关键词：一是情感，二是群体。社会人假设认为，人的行为要受情感支配，如果人只有理性没有情感，则无异于机器，失去了人的本质。研究人的行为必须考虑情感。在情感的影响下，群体关系是行为动机的重要来源。从个体看，人的行为不总是利己，也有可能做出利他行为。这里需要注意的是利己和利他的区别，与逻辑分析的单元界定有着密切关系。一个人很可能为了他人而做出自我牺牲，从个体看属于利他，但以群体为单元就属于利己。由此可见，社会人假设的提出，并非“取代”了经济人假设，而是两种假设的相对性互补。社会人假设弥补了此前经济人假设的“个人主义”不足，把人类行为研究由个体行为扩展到组织行为。正是这一理论贡献，使霍桑实验成为管理研究的又一个典范。

梅奥在霍桑实验中并没有做多少具体工作。正如罗特利斯伯格所言：霍桑实验的数据不是梅奥的，结果也不是梅奥的，但是对霍桑实验的意义解释，以及从中引发出的新问题和新假设，却都是梅奥的。梅奥之所以能够有此贡献，与他带着悲天悯人的情怀对人类命运的思考关系极大。他的代表作《工业文明的社会问题》包括两个部分，第一部分是“科学与社会”，属于对支配管理观念的元理论探讨，第二部分是“临床式调研方法”，属于对霍桑实验以及其他类似调查研究的分析论证。没有读过梅奥的书，就有可能忽视梅奥的元理论。梅奥认为，工业社会的根本问题，是工业的飞速发展导致社会失调。人类在技术上和生产上取得了巨大进步，但在合作上和协调上没有多少进展。“近两个世纪的现代文明在人们合作能力上没有扩大和发展，而在发展物质的科学的神圣的名义下不知不觉地做了许多事情，损害着团体协作和处理人事能力的提高。”梅奥看到工业时代摧毁了农业时代形成的社会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结构和社会关系，所以他才把目光放在社会失衡问题上。此前的“经济人”假设和“群氓”假设以原子状态看待人类存在，只强调个人利益而否定社会交往，最终导致国家专制的极权理论。由此，霍桑实验的目标被梅奥引导到探寻工业社会造成的人类危机的解决之道，在对企业的研究中找出促进人类协作、改善人际关系、增进人类团体性的思路和方法。可见，眼界的高度决定了理论的高度。

走向现代管理的思想家巴纳德

以泰勒、法约尔为代表的管理学，一般被称为古典管理学。他们从理性科学和经验归纳的角度，把对工业效率的追求发挥到极致。然而，20 世纪 30 年代的经济危机，把发达国家拖进灾难的深渊。这一危机不同以往的是产能过剩和产品富裕，失业严重而市场崩溃。这就对管理学提出了严峻的追问：提高效率是为了什么？巴纳德的理论应运而生。

巴纳德很有个人特点，他高度近视，有点自闭，稍显矜持，不能参加美国人喜好的球类运动，却在钢琴上有非凡的造诣。他具有极高的语言天赋，在哈佛学习了多种语言，但偏科严重，完全不掌握自然科学，导致没有拿到哈佛的毕业证。离开大学后，巴纳德到AT&T公司就职，专门研究欧洲各国的电信政策，他以翔实的资料和严谨的论证，说明民营电信公司可以为社会提供更好的服务，保住了 AT&T 的民营地位而避免了国有化。在 AT&T，巴纳德步步高升，1927 年成为贝尔公司的总裁。

巴纳德主掌贝尔公司，正赶上 20 世纪 30 年代的经济萧条。他重视员工，承诺绝不裁员，积极参与社会公共事务，在“二战”期间领导了美国最大的志愿者组织。在内心深处，巴纳德具有浓厚的人文关怀，但却不大重视利润和效益。对人的同情和关心使他引领贝尔顺利度过危机，但对财务状况的忽视使他在“二战”后的经营中陷入窘境，不得不离开贝尔到洛克菲勒基金会任职。在贝尔期间，巴纳德曾经到哈佛做过一个系列讲座，由此形成了他的名著《经理人员的职能》。作为经理人的受挫和作为学者的成功相表里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实际是一个本质的两种面相。作为经理人，他不重视利润和经济效益引发了员工罢工，被迫辞职；作为学者，他对组织与管理的研究跳出了以往的效率追求而专注人本，实现了理论创新。如果说，市面上的管理学图书有太多的“辟邪剑法”，那么，巴纳德的著作则属于管理学的“易筋经”。

巴纳德认为，组织就是一个协作系统。人是协作的主体，人性对协作系统的有效性和高能率有着重要影响。组织的存续取决于“牺牲”与“诱因”的平衡。所谓“牺牲”，就是人们加入组织付出的代价；所谓“诱因”，就是组织吸引成员的资源。对成员来说，诱因大于牺牲，才可形成加入组织的意愿并增进组织的凝聚力；对组织来说，只有牺牲大于诱因才可积累组织资源以取得发展壮大。管理的本质，就是在牺牲和诱因之间维护平衡。有人把牺牲等同于贡献，把诱因等同于报酬，认为牺牲与诱因的平衡就是贡献与报酬的平衡。这种看法在逻辑上是成立的，但会转移立足点。讲牺牲与诱因的平衡，立足点是个人；讲贡献与报酬的平衡，立足点是组织。人是工具还是目的，取决于立足点的不同。正是巴纳德的组织平衡论，在理论上封死了人的工具性，真正奠定了以人为本的理论基石。一旦把人作为组织工具，哪怕再重视人，也跳不出“用人如器”的窠臼。巴纳德的理论强调，组织是人的工具。

组织的生命取决于信息，组织对于人而言，就是一个信息沟通的平台。从信息沟通角度，巴纳德提出了权威接受论。他专门论证了“无差别区”（即权威能够被组织成员无条件接受的区域），认为“权威来自于下属而不是来自于上司”。一个命令是否权威，不取决于命令的发布者，而取决于命令的接受者。正是权威接受论，奠定了管理中的民主思想和自治思想。

按照巴纳德的组织平衡论，只要为组织做出牺牲，就是组织的成员。而为组织做出牺牲的人相当广泛，既包括为组织付出了时间和劳动的雇员，也包括为组织付出了金钱和物资的投资者、供货者和顾客。吸引前一类成员的诱因主要是薪水、职位的威望与名声、晋升机会等（同组织目标无关）。吸引后一类组织成员的诱因主要表现为对顾客的服务，给予投资者和供货者的盈利，实现吸引组织外界成员的社会目标等（直接表现为组织目标）。所以，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织的平衡有外部平衡和内部平衡。外部平衡是组织与社会之间的交流，包括设定组织目标，形成组织战略，确认组织发展方向等，往往与利益折中相关；内部平衡涉及组织运行的技术方法，实现组织目标的手段，进行组织运营的流程等，往往与组织能力有关。可见，所谓组织平衡，本质上是组织决策问题。此后，战略进入管理学，顾客至上和企业社会责任有了理论依据。由此，巴纳德确立了组织的开放性和社会性，后人据此把他的理论称为社会系统理论。

按照巴纳德的理论，经理人员的职能，首先是构建组织的正式信息交流体系，维护非正式信息沟通方式；其次是促成组织与个人的平衡，推进个人为组织提供服务；再次是提出和制定组织目标，权衡目标所涉及的各方利益，进行组织决策。

巴纳德的管理思想，把以往的以效率为中心扭转到以人为本，实现了正式组织与非正式组织的有机融合，尊重人的自由选择和自主管理，确立了责任优先的社会思想。从他开始，管理学由古典走向现代。日本管理学家占部都美在《现代管理论》中称："巴纳德是现代管理论的生父，西蒙是巴纳德的直接继承人。所以，现代管理论又称为巴纳德—西蒙理论。其影响广泛而深远，为今天的经营管理理论打下了根基。"

理性沉思的决策大师西蒙

西蒙是个很有意思的人物，尽管在管理学领域享有盛誉，但他一直不承认自己是个管理学家，而是强调自己是个科学家。他把自己的生活轨迹概括为"政治科学家、组织理论家、经济学家、管理科学家、计算机科学家、心理学家和科学哲学家"（见《我生活的种种模式——赫伯特·西蒙自传》序，东方出版中心 1998 年版）。作为中国科学院的外籍院士，他还给自己起了个中文名字——司马贺。

以管理学家而获得诺贝尔经济学奖的，西蒙是第一人。同别的管理学大师相比，他貌不惊人，平平淡淡，一团和气，笑容可掬，是那种典型的书院

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式学者，他身上没有什么别具一格的传说，也没有能引起轰动效应的绯闻或趣事，只是把等身的著作留给了世界。也许，他与众不同的地方只有一点，就是他对国际象棋的痴迷。他似乎要透过那黑白相间的棋盘参透人类的奥秘。他的理论，对管理学的发展有着方向性的影响。

西蒙在大学时就形成了复合型知识结构。他先学的是政治学，大二以后，他系统学习了物理学、心理学、计量经济学和逻辑学。他的博士论文，实际上就是影响巨大的《管理行为》一书的雏形。博士毕业后到伊利诺伊理工学院任教，承担的课程有宪法学、城市规划、地缘政治学、合同法、统计学、劳动经济学、运筹学、美国史等，还开设过科学哲学讨论班，其后又到卡内基大学担任行政学教授和工业管理系主任，以他为中心，形成了卡内基学派。20 世纪 50 年代以后，他转向心理学研究，并开始在计算机技术领域的创新，是人工智能的创始人之一。

西蒙在管理学上的最大贡献是提出了有限理性。此前，经济学和管理学的经济人假设，都立足于完全理性。但西蒙发现，现实中的人类理性是不完全的，要受到多种限制。人类的知识从来都是不完备的，完全理性要求行为主体具有完整一致的价值偏好体系，实际无法做到。人类大脑并非在某一时间就掌握了所有的结果，而是随着对结果偏好的转移，注意力也会从某一价值要素转向另一种价值要素；价值偏好的转移，使人不可能在初始状态对各种价值精确排序和加权。人们还要受行为可行性范围的限制。每种备选方案有各自的后果，人们不具备每个备选方案所导致后果的所有认知，许多方案无法进入行为主体的评价范围。通俗地说，人的知识是局部性的，偏好是不断变化的，预测是不准确的，可使用的工具和技术是有限的，能够应对的选择不可能无穷多，所有这些，决定了人们在做出选择时不可能达到最优，只能从满足最低需求入手，不满意再追求改善。有限理性的提出，在经济学和管理学领域产生了深远的影响（需要指出的是，有限理性也是理性，并不包括非理性）。

从有限理性出发，西蒙提出了满意型决策的概念。人类可以通过对行为过程的密切观察，探索原来没有进入视野的可能方案，扩大可行方案的抉择

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

范围。只要没有强烈的外部性，实际决策过程往往不是穷尽一切可能方案，而是划定一个只包括有限变量和有限结果的封闭系统，以帮助人们部分地克服知识不完备性。用西蒙自己的话说："在经验科学中，我们只想逼近真理，我们不幻想我们能找到一个单一的公式，或者甚至一个相当复杂的公式，能掌握全部真理，并且不包含其他东西。我们安心于一种逐步逼近的战略。"

西蒙指出，组织实际上是一个人类群体的信息沟通及其相互关系的复杂模式。组织向它的成员提供决策需要的大量信息，并确定了成员的决策前提、预定目标和行为态度。组织结构会影响到管理人员以及他们的群体行为选择。组织向其成员施加影响的关键是决策前提，而不是决策本身。决策前提分为事实前提和价值前提。价值要素和事实要素的区分相当于目的和手段的区分，是可以转化的。

在巴纳德理论的基础上，西蒙进一步指出，组织的作用是克服群体行为的不稳定性。所以，组织设计不在于结构多么清晰，而在于能否形成价值选择和认同。组织具有以下功能：第一，克服个人知识的局限，形成决策的信息前提；第二，帮助组织成员了解其他人的行为趋向，使群体形成协作关系；第三，组织可以形成稳定的目标体系和价值尺度，获得行为的整合性和一致性。

西蒙的决策程序分析是与他的认知科学研究相关的。他把决策过程分为四个阶段：信息活动，设计活动，选择活动，审验活动。这个四步走的决策过程，是一种认知逻辑。它不是单一线性的，而是多层次的循环。总体过程是逐一给出下列答案：问题是什么？解决问题的方案是什么？哪个方案更好一些？选定的方案要不要修正？

西蒙把决策的心理基础归纳为学习、记忆和习惯三个方面，由此形成决策的两种模式，一种是"刺激—反应"模式，另一种是"犹豫—抉择"模式。所谓直觉，西蒙认为是固化了的习惯。能不能通过学习和训练养成良好的习惯，是事业成败的关键。

有趣的是，西蒙爱好国际象棋，他的许多理论发现，都同国际象棋有关。在认知心理学和计算机科学的研究中，国际象棋帮了他的大忙。西蒙在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自传中说："象棋对认知科学的重要性不亚于果蝇对现代基因学的意义——它是一种无法估量其价值的标准研究环境。"正是对象棋大师复盘的探究，使西蒙对直觉有了新的解释。而他的棋艺，又产生出"启发式搜索"和"适应性积累"概念。西蒙作为一个科学家，在生活与工作的融合、游戏与事业的相长方面，给世人做出了榜样。

管理学界的牛虻明茨伯格

明茨伯格以批判性著称，他在管理学领域几乎展开了全方位的挑战。他在加拿大麦吉尔大学读的是机械工程，到麻省理工的斯隆商学院读管理学。写博士论文时只选了五个样本，他的导师担心论文中的样本太少，有可能影响答辩，他自信地认为五个样本足以反映出管理的本质。当他把博士论文改写的专著《管理工作的本质》投给出版社时，他认为这本书足以在管理学领域成为经典，却遭到了十五个出版社的退稿。他毫不留情地批评几乎所有的管理学流派，揶揄几乎所有的管理学大师，否定几乎所有的管理学权威，但他绝不是"口炮党"，而是在批判的同时提出富有洞察力和建设性的创见。

明茨伯格认为，以往的管理理论纸上谈兵者居多，与真正的管理场景存在隔膜。他通过自己的观察和总结，概括出管理活动的六大特点：一是工作的紧张和繁重。管理者要同时考虑差别极大的不同事务，而且管理工作没有完成标志。二是工作的简短、多样和琐碎。其他职业都在向专业化、单一化发展，而管理工作往往是一堆杂碎事务，经常需要中断，多件事情一起上手，管理者尤其要保持对时间成本和机会成本的敏感和直觉。三是把现实活动放在优先地位。管理者十分重视活跃信息，新信息有优先权，还特别重视碎片信息，闲谈、推测和传闻在管理信息中具有特殊意义。四是爱用口头交谈方式。文件、电话和临时会晤等沟通方式，其重要性是反序的。五是处于组织和外界联系的"瓶颈"。管理者要同上级、外人、部下三个方面保持联系，在组织内部的关系上主要不靠命令与服从的上下关系，非线性关系比职权关系更重要。六是权力和责任混合一体。上层指挥者更容易受制于人，更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像木偶，其主动性在于领导人具有初始决定权和联系控制权。切合现实的管理学，应当围绕这六大特点来构建。

明茨伯格最有名的贡献是提出了管理角色理论。他把管理角色分为三类十种，具体是：人际关系类（挂名首脑、领导者、联络者），信息沟通类（监听者、传播者、发言人），决策类（企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者）。这十种角色的名称不难记住，但要理解十种角色的内涵并不容易。所谓人际关系类，与中国人常说的人际关系不一样，是指正式组织构建形成的组织关系。所谓挂名首脑，也不是国内常说的那种挂名，而是标志着承担组织责任。挂名，是指不涉及信息处理和决策，而不是荣誉称号。再拿信息沟通类角色来说，为何接受信息的监听者是一个角色，而发布信息却需要分为传播者和发言人两个角色？这里面的奥妙在于对内发布信息和对外发布信息的差异。传播者对内发布信息，其角色是管理性质的，而发言人对外发布信息，其角色是专家性质的。如果一个医院院长给医生秀技术，就可能招致医生的反感，同样是这个院长给患者家属解释住院问题，显示不出专业水准就会损害医院声望。企业家角色并非国内常说的老板，而是指创业、创新、冒险者，其关键在于引发变革。故障排除者则类似于消防队，其要害在恢复常态。企业家和消防队是对应的两种面相，前者要设计并发起可控变化，后者要消除或抹去非预期变化。资源分配服务于决策，是业务围绕资源分配转，还是资源分配围绕业务转，可反映出组织的不同传统。只有对这些角色有精准的理解，才能运用好这一理论。

通过对管理角色的界定，明茨伯格对如何按照不同角色开展管理工作，根据角色实际展开管理研究提出了自己的建议。所有建议的共同点是不从本本出发，而从实践出发，面对管理的真实情境，帮助管理者跳出工作中恶性循环的怪圈。可见，明茨伯格的管理学，本质上是实践导向、问题导向的管理学。

从实践出发，明茨伯格除了提出角色理论外，还批判了战略计划论，提出了手艺式战略；批判了MBA教育，提出了新的管理教育方案。他就像原野上的牛虻，大海里的鲇鱼，叮咬着昏昏欲睡的牛群，驱赶着无精打采的鱼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

群，以激发它们的活力。在有些地方，明茨伯格显得偏激。然而，这正是他的成就所在。在明茨伯格身上，充分体现了“无偏激就无深刻”的理论创新之道。他给中国的《IT经理世界》读者有一个题词：“Learn from everyone，Copy no-one！”（向所有人学习，而不要拷贝任何人！）这恰恰是明茨伯格自己治学特色的写照。

组织学习理论与阿吉里斯

在管理学的变革中，学习型组织影响巨大。国内谈到学习型组织，往往要引证圣吉的《第五项修炼》。如果从理论的角度看，阿吉里斯和舍恩的《组织学习》更值得重视。如果以核能利用做比喻，阿吉里斯揭示的是核裂变原理，圣吉所从事的是建造反应堆。

阿吉里斯成名很早，在他年轻时就发表了《个性与组织》，指出科层组织与个性发展的矛盾。他指出，人的个性由不成熟走向成熟有七个标志：（1）从被动到主动状态；（2）从依赖他人到相对独立；（3）从有限行为方式到多样行为方式；（4）从多变、肤浅、注意力分散、兴趣快速转移到相对持久、专注、精力集中、兴趣稳定；（5）从只顾及眼前到长远谋划；（6）从家庭与社会中的从属地位到与他人处于基本平等的地位甚至支配他人的地位；（7）从缺乏自觉到自觉自制。但是，科层组织会阻断个性的发展，把人限定在不成熟状态。第一，正式组织的专业化原则要消灭人的个性差异，中断个性发展过程，扼杀自我实现，并使个人能力发生畸变。本质上讲，专业化即人的工具化。第二，科层组织的等级层次结构，其基本形态为“命令—服从”关系，会剥夺员工的自主权和限制员工的知情权，造成员工的依赖、被动和从属心理，缺乏信息会使员工失去长远眼光。第三，科层组织需要克制和压抑感情，“不能以感情代替政策”是正式组织的金科玉律，其逻辑是越不像“人”就越符合组织的要求，本质上看会促成人格分裂。第四，个性发展要求走向“自治”，而正式组织的集中统一领导属于“他治”，在组织的要求和压力下，员工的奋斗目标不能达到自我层次。可以说，只要是正式组织，哪怕它号称

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以人为本，也会强化个人对组织的依赖，拒斥成熟的个性，把员工限定在弱智状态。当员工的个人发展符合组织目标时，尚可获得组织的支持，一旦背离组织目标，就会受到组织毫不留情的打压。

对于个性和组织的关系，阿吉里斯提出以下“定理”：

定理一：正式组织的要求和健康个性的发展是不协调的。正式组织要求员工形成依赖性和被动性，循规蹈矩，严格遵从规章制度。从定理一可以导出推论：组织的混乱不安程度与健康个性的发展程度成正比，与个性同组织的不协调程度成正比。

定理二：组织与个性的不协调，将导致员工出现挫折、失败、短期行为和思想矛盾。追求健康、成熟，追求自我实现的员工会产生挫折感，面对组织感到无能和失败，无法确定和控制未来会导致员工不得不只顾眼前。即使感到不满，想离开现在的组织，也要承受重新就业的代价。

定理三：正式组织的原则会导致竞争和压力，产生并激化人际冲突，割裂工作的整体性。员工的自我实现要通过对上级的依赖性和从属性来达到，通过提升职务来获得承认。上级岗位有限，员工为了提升会拼命表现自己，僧多粥少会带来相互仇视甚至相互攻击。组织的分工体系要求员工做好本职工作，员工就会被诱导到只注重本职局部而忽视整体。组织为了协调局部和整体利益的矛盾，会加强领导的控制力度，又反过来强化员工的依赖性和从属性。由此，组织和管理会陷入一种恶性循环。

跳出恶性循环的路径之一，就是通过组织设计实现个性与组织的协调。如果工作内容可以扩大并且有效实施以员工为中心的领导，情况就会得到改善。具体方法有：工作扩大化和丰富化；实行参与式的以员工为中心的领导方式；加重员工的责任，激发责任心和创造性；依靠员工自我指挥和自我控制。大体上，就是走麦格雷戈提出来的Y理论路线。

阿吉里斯很学术化地论证了“行动科学”，进而引出了组织学习理论。实际上，组织学习的目的就是防止组织对个性的打压，促进人的全面发展，进而实现组织管理中的自治，舒展由于组织压力扭曲的人性，改变科层组织的非人化倾向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿吉里斯认为，阻碍组织学习和不断创新发展的最重要因素是“组织防卫”。组织防卫可以表现在组织的政策、实践或行动的任何一个方面，可以出现在组织的任何一个层次上。所谓组织防卫，是面对障碍或威胁时的一种自保性反应。组织防卫一旦出现，就会阻断对相应障碍或威胁的深层探究，使参与者无法发现那些障碍或威胁产生的真正原因。比如最常见的诿过于他人、转移话题等。组织成员都戴上了伪装面具，拒绝坦诚相对，而这又源自于人们的社会化训练并形成习惯。习惯性防卫通常会在人们面对具有障碍性或威胁性的工作或人际问题时显现出来，如：沟通时隐藏自己的真实想法、维护自己和别人的面子、将错误归因于别人或环境的因素等。

组织学习就是要发现组织中存在的问题和障碍，并分析其形成的原因，进而以改进措施来消除障碍解决问题。阿吉里斯对于组织的习惯性防卫的研究是从各个角度和各个层次进行的，包括组织结构及各项管理职能、管理会计、预算、组织战略、管理信息系统等。阿吉里斯认为，社会科学的研究不仅要尽可能准确、全面、经济地解释现实状况，而且应该创造出实际可以应用的知识以供人们改造现实状况。所以，他不是停留在发现问题和找出原因的阶段，而是更深入地进行研究，提出相应解决方案，设计出变“单环学习”为“双环学习”的改进思路。

所谓“单环学习”，就是在决策之后增进执行力；所谓“双环学习”，就是在增进执行力之前添加一个反思过程，把决策中隐含的习惯性防卫因素找出来，进而改变策略，调整决策。也就是圣吉在《第五项修炼》中主张的“改善心智模式”。从这一点看，双环学习是针对高素质员工的。人们一般认为，低素质更需要学习。但阿吉里斯把组织学习的对象放在“聪明人”身上，即“现代公司中那些有良好教育背景、占据关键职位、大权在握、肩负重任的专业人士”身上。他把高素质人才形成的思维定式和偏见称为“熟练性无能”，意为熟练的技能和丰富的经验造成了拒绝改进的防卫心理。

阿吉里斯倡导的组织学习，目的是要营造出适应当代社会发展的新型组织。这种组织应该具有更多的创造性，应该对新工艺、新产品有更多的前瞻性，应该使员工产生出更多的协调与合作，应该能够适应复杂性和多变性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑战。组织学习的最终效果，是要实现员工的个性发展、组织的协调一致、效益的内外平衡。从阿吉里斯的理论可以看出，他所说的组织学习，是与后工业化社会的时代变迁，组织扁平化、团队化的灵活性，高素质员工的自我实现，“知识工作”和“知识管理”的任务背景相连带的。他同克里斯滕森提出的“破坏性创新”、高沙尔提出的“人性化公司”、野中郁次郎提出的“知识创造理论”在逻辑上是一致的。

管理学巨擘德鲁克

德鲁克在管理学界的名声如雷贯耳，学界关于德鲁克似乎不断有话要说，德鲁克的思想也似乎常说常新。作为从奥匈帝国走出来的学人，他深受旧欧洲上层社会的熏陶；作为目睹纳粹上台的自由主义者，他对极权有着高度的警惕；作为记者起家的旁观者，他具有敏锐的观察力和洞见；作为一位不被学院派接纳的管理学者，他曾七次获得《哈佛商业评论》的麦肯锡奖。总体来看，可以把德鲁克当作20世纪管理学的一个象征。

学院派排斥德鲁克，自有排斥的理由。在学院派眼里，德鲁克走的是记者道路，他的著作缺乏学院派奉为圭臬的引证和注释，没有学院派少不了的密密麻麻的参考文献，更看不到很“学术”的数学模型和量化分析，有的地方逻辑衔接也比较松散，还缺乏故作深奥的专业术语和特意创造的专用名词。所有这些，都使德鲁克无法进入象牙塔的内圈。然而，学院派又离不了德鲁克，离不了的原因正是这种圈外效应。象牙塔里的精雕细琢过于沉闷，需要外面的新鲜空气；大学课堂远离企业，从德鲁克的文章可以窥见企业动向；枯燥的学术研究需要针对性和洞察力，而德鲁克的论断能够捅破那层薄薄的窗户纸。所以，德鲁克与学院派，实际上相互为用。老子曾经说“为学日益，为道日损”，德鲁克是论道，而学院派是治学。正因为如此，缺乏实践感受的在校大学生读德鲁克往往感受不到其中的玄奥，而实战磨炼出来的经理人则能在翻阅德鲁克时有所领悟。德鲁克以对管理实践的重视，以先知式的感悟和思考，引领着管理思想，而学院派则以实证的、数理的、逻辑的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法，把思想变成规范的学术。学院派不用德鲁克的书做教材甚至可以不提德鲁克的名字，却用模型和数据分析验证着德鲁克的思想。所以，象牙塔的代表美国管理学会（Academy of Management）就不大提起德鲁克，而以管理知识普及见长的美国管理协会（American Management Association）却给予德鲁克极高的评价。以古代的佛教名人为喻，学院派如同玄奘那样取经译经，务求精准；德鲁克如同慧能那样开宗立派，悟道成佛。

德鲁克对社会的贡献之一，就是他对未来的预见。尽管他曾经揶揄自己对股票市场的预测错误，但这并不妨碍人们对他的聆听。预测不是算命，而是趋势和走向判断。在经济学界争论自由放任还是国家干预时，德鲁克已经预见到了旧社会的逝去和新社会的到来。当通用汽车如日中天时，德鲁克提议通用汽车的组织体系和战略方向应该有所变化。当国家干预主义抬头，约翰逊总统的“伟大社会”计划全面推开时，德鲁克看到这一行动背后的隐患，率先提出了“重新私有化”的主张。当发达国家的产业结构出现新的变化时，德鲁克看到了“知识工作者”作为新社会中间阶级的崛起。当恶意并购风行商界，投资基金、企业高管津津乐道于短期效应的时候，德鲁克洞察到背后的合法性危机，并呼吁企业的新“所有者”担负起自身的责任。当社会治理结构发生变化时，德鲁克转向对机构投资者和第三部门的研究。他的一生都致力于对社会的整体走向把握。

德鲁克认为:“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果。”在管理学的学科发展方向上，德鲁克以其浓厚的人文和实践色彩，致力于矫正现代管理学过于科学化、理论化的倾向。德鲁克在他晚年时（1999 年），把自己对管理的贡献概括为四个方面：第一，在 1939 年，就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；第二，尽管管理一开始侧重企业管理，但是管理不仅仅是企业管理，而是控制现代社会所有机构的器官；第三，确立了管理作为一门学科的地位；第四，从人与权力、价值观、结构这些角度来研究这门学科，尤其是从责任的角度进行研究，把管理视作一门真正的人文艺术。德鲁克在管理研究中涉及的领域，包括企业战略与愿景、事业部制和组织结构、目标管理、知识员工管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理、企业文化、非营利组织、企业社会责任、公司治理结构、管理变革等方面。总体来看，德鲁克以自由主义立场研究管理，认为现代社会是组织的，组织是社会器官，具有以组织弥补个人主义学说内在不足的倾向。所以，他自称是社会生态学家。他的思想价值，会在今后的社会发展中逐步彰显。

在国内，德鲁克影响比较大的是他提出的目标管理。但是，国内的介绍往往把目标管理的重心放在目标体系的制定上面，突出操作方式，论证如何根据总目标层层分解出子目标，如何把子目标层层整合为目标体系，目标制定过程如何进行上下沟通和协商，而对目标管理的宗旨有所忽视。实际上，讲目标管理，必须把握住其中的要害，即变他治为自治。正是在自治意义上，德鲁克强调，目标管理不仅是一种管理手段，更是一种管理哲学。

在德鲁克身上，我们可以看到，没有量化分析，照样可以研究管理，完全拒绝数学，反而使思想更为舒展。当然，不用数学的前提是不反对别人用数学，管理领域当然允许数学大显身手，泰勒就是这样做的，也应该允许不用数学的成果绽放出彩，德鲁克就是这样做的。

常人中的英雄，英雄中的常人

一流管理学家还可以列出许多，像被誉为管理学先知的玛丽·福莱特，有管理学第一夫人之称的莉莲·吉尔布雷斯，组织文化的顶尖人物埃德加·沙因，提出竞争战略五力模型和价值链分析的迈克尔·波特，企业史研究的开创者小艾尔弗雷德·钱德勒，不讲实用的名师詹姆斯·马奇，公共管理开山鼻祖卢瑟·古立克，经验学派的魁首欧内斯特·戴尔，管理哲学家查尔斯·汉迪，乃至经营之神松下幸之助，企业禅师稻盛和夫，通用汽车掌门人小艾尔弗雷德·斯隆等，他们都无愧于一流学者的称号，都对管理学有着重要贡献。尽管他们风格迥异，但依然有一些共同点。第一，凡是成为一流管理学家的人，都有悲天悯人的情怀，有的关心现实，有的关心未来，都试图以自己的努力改善人类的命运。第二，他们在性格上具有超越常人之处，尤其是意志坚定，执着，百折不挠，“咬住青山不放松”。第三，他们能够在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观念上领先一步，就像高手下棋，能够比别人多看三五步，因而能够在错综复杂的棋局中占据先机，即便遇到挫折，也比常人能更快复盘。第四，他们具有更开放、更严谨、更理性的思维，能够看到别人未发现的逻辑谬误，可以得出新的推理结论，善于填补前人的逻辑缺环，尤其是能对自己的想法进行否定式反思。第五，他们有比常人更丰富的情感，善于推己及人，长于移情思考，易于产生共鸣和同情。但说到底，他们也是常人，只是在某一方面占据优势。理想、意志、观念、思维、情感，总有一两个超越常人之处。而这种超越常人，又是常人可以习得的。他们依靠自己的积累和修炼，从芸芸众生跨越到管理圣殿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为杰出的经济学家

文／颜进

有一个很有意思的现象：经济学家普遍长寿。无论是国内还是国外，都是如此。国外的，像阿尔钦、哈耶克、弗里德曼、萨缪尔森、加尔布雷斯、舒尔茨、丁伯根、阿莱斯……国内的，像张培刚、马寅初、薛暮桥、陈岱孙、宋涛、于光远……都活了 90 岁以上，科斯更是活了 102 岁。经济学的开山鼻祖亚当·斯密，尽管只活了 67 岁，但相比当时欧洲人不到 40 岁的平均寿命，也还是高出了一大截。

这是一个耐人寻味的现象。经济学家的长寿，很可能与他们孜孜不倦追求真理，不断迸发无限的生命力有关。所谓经济，顾名思义，经世济民。使社会繁荣，百姓安居。问题多多、困难重重，不用怕，他们就是冲着解决问题来的。他们打通了自己的内心和外部的世界，从内心深处能感受到真正被社会所需要，因此也就没有了患得患失、惴惴不安、生不逢时、怀才不遇、闷闷不乐、郁郁寡欢、含恨而终……

康德说："有两种东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就会日新月异，不断增长，这就是头顶的星空和心中的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道德律。”简而言之，就是认识世界和认识自己。这是人类唯一的、永恒的求索。而一流的经济学家或许就是这样一群人：用自己的人生去认识世界，从而最终认识了自己。

经济学的鼻祖：亚当 · 斯密

说起经济学家，肯定要从亚当 · 斯密开始。他是经济学的鼻祖，创世纪一样的人物。

1723 年，他生于苏格兰法夫郡，据说他经常想事情想得出神，以至于很早就养成了独自发呆、自言自语的习惯；1737 年，未满 15 岁的亚当 · 斯密进入格拉斯哥大学读书；1740 年，进入牛津大学贝利奥尔学院求学；1751 年开始，亚当 · 斯密在格拉斯哥大学担任逻辑学和道德哲学教授；1759 年，他出版的《道德情操论》获得学术界极高的评价；1764 年，陪同一位贵族的儿子到欧洲大陆游学，其间他拜访了伏尔泰等知识界著名人物，两年后回国；1768 年开始，亚当 · 斯密全身心投入到新书的写作中；1776 年，新书出版，这就是大名鼎鼎的《国民财富的性质和原因的研究》，即《国富论》。

《国富论》开宗明义，明确指出：“劳动生产力最大的进步，以及劳动在任何地方的运用中体现的大部分的技能、熟练度和判断力，似乎都是分工的结果。”同时，他也明确指出：“（人们）受着一只看不见的手的指导，去尽力达到一个并非他本意想要达到的目的。也并不因为事非出于本意，就对社会有害。他追求自己的利益，往往使他能比在真正出于本意的情况下更有效地促进社会的利益。”简而言之，人们的经济行为会受到“看不见的手”自行调节……这些都是划时代的发现和思想，对后世产生了深远的影响。

最让人欣赏的是，亚当 · 斯密确立了经济学来自真实世界的传统。他身处的格拉斯哥，当时是苏格兰对美洲贸易的前沿，这样的氛围，有利于他发现国民财富增长背后的道理；陪同贵族的儿子在欧洲大陆游学期间，他与法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国重农学派进行了深入交流；而在《国富论》的开篇不久，他就讲到“我见过一个这样的小厂……”，这便是众所周知的扣针工厂的故事。

亚当·斯密开启了后世的经济学。张五常说，“他的主要论点的整体，不仅经得起时间的考验，而且越来越对”，“说到思想传世，经济学历史上没有谁比得上斯密”。

然而，后世对亚当·斯密的思想有颇多误解。

比如，我们通常认为他认定人性是自私的。然而，在《道德情操论》中，亚当·斯密清晰地写了这样的话：“在人的天性中总是有一些根深蒂固的东西。无论一个人在我们眼中是如何自私，他总是会对别人的命运感兴趣，会去关心别人的幸福；虽然他什么也得不到，只是为别人感到高兴。……我们常常为别人的痛苦而痛苦，这是无须证明的事实。”或许，弗里德曼的话更能解释这个误解：“不读《国富论》，不知道应该怎样才叫‘利己’；读了《道德情操论》，才知道‘利他’才是问心无愧的‘利己’。”

再比如，认为亚当·斯密主张政府应该恪守守夜人的角色，周其仁认为：“在政府职能问题上，斯密不过陈述经验事实。试想一下，在那个连大英银行都是私人经营的时代，除了国防、司法和公共设施，君主（政府）还能管什么事？在这个意义上，不妨让我们更正一下：斯密从来没有主张过政府‘应该’充当守夜人。”

可见，要想真的了解亚当·斯密，还是潜心下来读读他的《国富论》吧！

新古典学派的创始人：艾尔弗雷德·马歇尔

艾尔弗雷德·马歇尔，19 世纪末 20 世纪初最著名的经济学家，新古典学派的创始人，英国剑桥学派的创始人和主要代表。马歇尔将经济学从人文科学的一门必修课发展成一门独立的学科，并在剑桥创立了世界上第一个经济学系。

马歇尔，1842 年生于英国伦敦一个工薪家庭，父亲期待他能成为牧师，但马歇尔只对数学着迷。在一位好心的叔叔帮助下，他进入了剑桥大学圣约

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

翰学院学数学，毕业后留任该院的研究员。后来，马歇尔选定经济学作为专业，原因是他曾在假期走访了几个城市中最贫穷的地区，他无法忘记那“一张张贫穷的脸”。于是他下定决心，要尽他所能“对政治经济学进行彻底的研究”。

1890 年，马歇尔出版了《经济学原理》一书，该书被奉为经济学领域的“圣经”，和《国富论》齐名。直到 20 世纪 30 年代，这本书在西方经济学中都占有支配地位，是一本权威的教科书。

该书的绪论中这样写道：“人类的欲望永无穷尽，然而各种资源却相对稀缺，欲望只能得到部分满足；经济学就是研究如何有效利用可供选择的各种资源，以求人类欲望的最大满足。”马歇尔的经济学说，成为了现代微观经济学的基础。因为微观经济学产生的前提，就是经济资源的稀缺性，其目的就是提高稀缺资源的利用效率。

也是在这本书中，马歇尔写道：“经济学不但是一门研究财富的科学，还是一门研究人的科学。经济因素比宗教、艺术、尚武等任何因素更直接地影响世界历史的构成和人类性格的形成。贫困问题是经济学中的一个重要主题，通过此研究可以追寻人类堕落的大部分原因。”

1885 年，在剑桥大学的任职演讲中，他这样确立了自己的人生目标：“尽管我才疏学浅、力量微薄，但我仍怀有这样的宏愿：要竭尽我的所能为剑桥这所英才的伟大摇篮培养更多的人才，使他们走入这个世界的时候，头脑冷静、内心热情，能够不遗余力地与周围的社会苦难做斗争，为使人们获得更多的美好、高尚的生活所必需的物质财富而努力，不达此目的，绝不罢休。”

绝对的天才：欧文 · 费雪

欧文 · 费雪，经济学家，数学家，美国第一位数理经济学家。他创建了金融学的许多重要概念，堪称金融学的奠基人。他的主要贡献是确立了货币理论原则，提出了著名的费雪方程式。费雪方程式的一个重要结论就是，货

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

币量的增加必然引起商品价格的上涨。借助这个结论，弗里德曼将通货膨胀的矛头直接指向货币的发行者——政府。

欧文·费雪，1867年出生于美国纽约州。1890年他开始在耶鲁大学当数学教师；1898年获得哲学博士学位，同年转任经济学教授；1929年与熊彼特、丁伯根等人发起成立计量经济学会。费雪涉猎的领域相当广泛，著作颇丰，一生共发表论著2 000多种，合著400多种。他的理念也对后世的经济学家产生了重大影响。比如，费雪认为，资本是现在和将来收入流的源泉，因此凡是可能产生未来收入的资源都是资产，这一点启发了舒尔茨，他提出了人力资本理论，也尊称费雪为“美国大经济学家”。

费雪最著名的著作，当属《利息理论》。该书本意是对1907年出版的《利息率》进行修订，然而为了阐述得更加详尽，他几乎把这本书“完全重新改写”。更为重要的原因是，“在第一次世界大战期间和战后，因筹措战费以及战后的赔款、复兴及工商业的重建而引起惊人的信用膨胀，使经济学家和生意人又重新注意资本主义以及利息的性质和起源等问题”。面对这些问题，费雪认为应该“为金融界、实业界的领导者以及经济学教授与学者们”写这本书。

张五常对费雪的学问推崇备至，认为“二十世纪最伟大的两位经济学者是费雪与弗里德曼”。对于《利息理论》，张五常更是认为，这是“一本细读后会觉得自己的智商跳升十点的书，其中对投资与消费的分析古往今来无出其右”，主张学投资理论要拜费雪为师。当看到费雪的经典论著没人读，或者内容被简化了，张五常惊呼这“绝对是灾难”，就算他“错的地方也教我们很多”。

费雪的一生，非常坎坷。1898年，他感染了当时被称为不治之症的肺结核；1919年，他的女儿玛格丽特因为精神崩溃而去世；20世纪30年代的大危机之中，作为投资理论大师，他倾家荡产并累及亲属，声誉备受打击；1940年，和他共同生活了47年的妻子玛格丽特·哈泽德去世。

其实，有见识的人都知道，学问和发财不完全是一回事，牛顿做投资也血本无归。面对接踵而来的打击，费雪仍然坚持自己的研究。1929年，费雪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在大危机中受到沉重打击，但第二年（1930 年），他就出版了《利息理论》。此后，他又相继出版了《繁荣与萧条》（1932 年）、《大萧条的债务——通货紧缩理论》（1933 年）、《百分之百的货币》（1935 年），“尽皆精彩”。可见，费雪的生命力、意志和创作力有多顽强！

创新理论的提出者：约瑟夫·熊彼特

约瑟夫·熊彼特，著名经济学家。1883 年，他出生于奥匈帝国摩拉维亚省（今捷克境内）特利希镇的一个织布厂主家庭；1901 年开始，在维也纳大学攻读法律和经济；第一次世界大战前后，曾执教于几所大学；1918 年以后，有短暂的从政和从商经历；1925 年，熊彼特重回学术界，赴德国任波恩大学教授；1932 年，迁居美国，任哈佛大学经济学教授，直到 1950 年逝世。

1912 年，熊彼特出版了成名作《经济发展理论》，该书最引人注目的是提出了“创新”及其在经济发展中的作用，在当时的西方经济学界引起轰动。创新理论是熊彼特经济发展理论的核心。

熊彼特认为，创新是整个经济增长的关键，在没有创新的情况下，经济增长只是数量上的变化，本身并不能创造出具有质的飞跃的经济发展。通过不断的创新，整个经济体系将在繁荣、衰退、萧条和复苏四个阶段构成的周期性运动过程中前进。

熊彼特进一步认为，企业家是创新的主体，承担着创新的义务。正如熊彼特所说：“创新应当是企业家的主要特征，企业家不是投机商，也不是只知道赚钱、存钱的守财奴，而应该是一个大胆创新、敢于冒险、善于开拓的创造型人才。”

面对当前世界和中国经济的现实，创新的重要性已经不言而喻。熊彼特的创新理论，在今天不仅不过时，而且越来越能派上用场。为此，不少经济学家认为，熊彼特很可能是 21 世纪最重要的经济学家。

1950 年，管理大师德鲁克随父亲一起去探望熊彼特。谈及如何凭借自己的某种成就而不被世人忘记时，熊彼特对德鲁克的父亲讲：“我希望自己能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把6个聪明的学生造就成一流的经济学家而不被世人忘记。”5天后，熊彼特就去世了。

芝加哥经济学派的创始人：富兰克·奈特

富兰克·奈特，20世纪最有影响力的经济学家之一，芝加哥经济学派的创始人。1885年，奈特出生于美国伊利诺伊州；1913年，在田纳西大学获得硕士学位，同年，进入康奈尔大学学习哲学；一年后，开始学习经济学；毕业后，曾在芝加哥大学任教两年，后移居艾奥瓦；1927年，奈特回到芝加哥大学工作，一直到退休。

1921年，奈特出版了他的成名作《风险、不确定性和利润》，这是他修改后的博士论文。在该书中，奈特区分了风险与不确定性，说明了利润来源，揭示了企业性质。而不确定性由此成为经济学的一个重要概念，应用广泛。

奈特认为，世界上只有少数人是风险偏好者，而绝大多数人是风险规避和风险中性者，后者愿意交出自己对不确定性的控制权，但条件是风险偏好者即企业家要保证他们的工资，于是，企业就产生了。利润理论之所以成立正是因为不确定性，而不是风险。

1924年，奈特发表了《社会成本阐释的一些谬误》，直指剑桥经济学大师庇古1920年《福利经济学》中的错误。在《福利经济学》一书中，庇古举了两条公路的例子。奈特认为推理逻辑没有错，但假设公路不是私有财产的前提是严重失误。然而，庇古并没有回应，只是在再版时，把公路的例子给删掉了，以至于产权理论的发展延后了好多年。

奈特长期执教于芝加哥大学，他的学生中有五位诺贝尔经济学奖得主，其中包括弗里德曼、施蒂格勒、布坎南等著名经济学家。科斯二十岁游学美国时，曾旁听过奈特讲课，尽管不同意其观点，但深受启发，写出了后来获奖的文章。然而，奈特的学生说在课堂上不知道他说什么，或许正是凭借无与伦比的感染力，奈特启发了学生的思维，教出了不少名家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据说，有一对父子都是奈特的学生，父亲发现奈特给儿子出的考题，和二十年前给自己的考题一样，于是问奈特："教授啊，我儿子今天的考题跟二十年前你出的一样，难道你的学问没有长进吗？"奈特回答说："题目是一样的，但答案已经不同了！"

奈特说："科学的基本规则——真实和客观，本质上是一个道德原则，它反对任何形式的自利。客观的先决条件是正直、能力和谦虚。"这是他一生的准则，也影响着后世的经济学家。

现代产权理论的奠基者：罗纳德·科斯

罗纳德·科斯，1910 年出生于英国伦敦市郊威尔斯登的一个普通家庭；1929 年进入伦敦经济学院；1931 年带着对产业组织差异的种种困惑赴美游学，研究产业的垂直与水平整合；1932~1938 年在英国几所大学担任助理讲师；1938 年升任伦敦经济学院讲师；1940 年开始，到政府部门做统计工作；1946 年回到伦敦经济学院教经济学原理；1951 年移居美国，先后执教于布法罗大学、弗吉尼亚大学；1964 年开始，执教于芝加哥大学，直到退休。

1937 年，年仅 27 岁的科斯就发表了《企业的性质》，以交易费用来解释企业的存在。市场和企业是资源配置的两种手段，市场是比较自由的，而企业里面是有结构的，有下命令的。如果市场"看不见的手"能够有效配置资源，那为什么还需要企业"看得见的手"的存在？科斯发现市场存在交易费用。据此思考，他最终得出结论：市场信息错综复杂，企业能节省交易费用。但为了节省交易费用，企业本身要付出一个组织成本。交易费用和组织成本孰高孰低，就成了企业是否扩张的判断依据。当然，交易费用的概念在后世有了进一步的演化。

1959 年，科斯发表了题为《联邦通讯委员会》的文章，明确提出：权利界定是市场交易必要的先决条件。文章中科斯所举的例子和解释，遭到了芝加哥经济学派学者的质疑，结果引起了经济学历史上最精彩的大辩论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那场辩论是1960年春天的某一天，在戴维德家中晚餐后进行的。科斯以一对九，而这九人绝非等闲之辈，都是名家，其中包括弗里德曼、戴维德、施蒂格勒等。最后的结果是科斯大获全胜，大家心服口服。所有人都慨叹见证了历史，“又有一个英国人发现了新大陆”。

“权利界定是市场交易必要的先决条件”，这一点也被中国改革开放的实践所证明。正是中国特色的产权界定，奠定了市场经济的基础，也奠定了推动经济高速增长的基础。科斯本人也丝毫不掩饰自己对中国的关切，尽管他从未来过中国。2008年，中国改革开放三十周年之际，科斯亲自倡议并主持召开“中国改革30年讨论会”，那一年他已经98岁了。

一代宗师：米尔顿·弗里德曼

米尔顿·弗里德曼，美国著名经济学家，芝加哥学派代表人物之一。1912年，弗里德曼生于纽约市一个犹太工人家庭；1933年，芝加哥大学硕士毕业；毕业后曾为罗斯福新政工作；1941年开始，出任美国财政部顾问，研究战时税务政策，当时是一个彻底的凯恩斯主义者；1946年，获得哥伦比亚大学博士学位，随后回到芝加哥大学教经济理论，直到1976年；1988年，荣获美国国家科学奖章。

弗里德曼涉猎非常广，以研究宏观经济学、微观经济学、经济史、统计学及主张自由放任资本主义而闻名，是“自由市场经济”理论的一代宗师。1976年，为表扬他“在消费分析、货币供应理论及历史和稳定政策复杂性等范畴的贡献”，他被授予诺贝尔经济学奖。弗里德曼在芝加哥大学经济系执教30年，力倡自由主义经济，与众多同仁一起，打造出了著名的芝加哥经济学派。在他的领导下，多名芝加哥经济学派的成员也获得了诺贝尔经济学奖。

20世纪50年代，弗里德曼开始主张“自由市场经济”，批评政府干预市场。1963年，弗里德曼和安娜·施瓦茨合著的《美国货币史》出版，挑战主张凯恩斯主义的经济学家的诸多观点，指出他们忽略货币供应、金融政策对经济周期及通胀的重要性。1980年，米尔顿·弗里德曼和夫人罗丝·弗里德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曼合著的《自由选择》出版，当年便成为畅销书。这是一本探讨经济、自由以及二者之间关系的经典著作。

弗里德曼思维非常快，言论和观点无比清晰，喜欢深入浅出。他常把“天下没有免费的午餐”这句话挂在嘴边。但即使这样简单的话，其背后的道理也极为重要。

作为弗里德曼的好友，张五常回忆说：“弗里德曼曾经讲过一句非常精辟的话：‘在市场经济情况下，一切事情的完成都是从下至上的；而在计划经济情况下，一切事情的完成都是从上至下的。’所以要想发展市场经济，唯一需要做的是把这些障碍都推到一边去，让市场自由发展，它自然就会成熟。”

1985 年，弗里德曼在《我成为经济学家的演化之路》的演讲中，这样回忆道：“当我回想个人以及其他人的生命历程时，不禁深刻感受到纯粹的偶然在我们一生历程中所扮演的角色。”于是，他想起了弗罗斯特的诗《一条未走的路》。这首诗全文是这样写的：

> 黄色的树林里分出两条路，可惜我不能同时去涉足，我在那路口久久伫立，我向着一条路极目望去，直到它消失在丛林深处。
>
> 但我却选了另外一条路，它荒草萋萋，十分幽寂，显得更诱人、更美丽，虽然在这两条小路上，都很少留下行人的足迹，虽然那天清晨落叶满地，两条路都未经脚印污染。
>
> 留下一条路等改日再见吧！但我知道路径延绵无尽头，恐怕我难以再回返。也许多少年后在某个地方，我将轻声叹息把往事回顾，一片树林里分出两条路，而我选了人迹更少的一条，从此决定了我一生的道路。

合约理论的创始人：张五常

张五常，新制度经济学和现代产权经济学的创始人之一；1935 年，生于香港；1959 年，就读于美国加州大学洛杉矶分校商科，后转学经济；1963

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年，攻读博士学位；1967 年，到芝加哥大学做博士后研究；1969 年，转到西雅图华盛顿大学任教；1982 年开始，在香港大学任教。

张五常在经济学领域的贡献主要是合约理论及分析。他认为，“资源使用与收入分配之外我们还需要有一个关于合约安排的理论架构”。他的博士论文《佃农理论》，后来成为现代合约经济学的开山之作。

张五常认为，“除了解释现象或行为，经济学的整体没有其他好去处”。为此，他“对实证工作好之成癖。要了解玉石市场的运作，我曾经在广东道卖玉。在美国研究原油价格时，我曾到油田及炼油厂调查了好几个月。在华盛顿州研究蜜蜂采蜜及替果树做花粉传播的各种价格时，果园及养蜂场是我常到的地方”。他退休后花了 14 年时间，写了《经济解释》，并自认“绝对是我最重要的学术作品”。

他一生奇遇无数，早年师从经济学大师阿尔钦；后与科斯、巴泽尔共事多年，被科斯引为知己。张五常和大多数诺贝尔经济学奖得主交往甚笃，曾多次陪弗里德曼到中国。

1980 年底，在美国经济学会的年会上，科斯约见张五常，“听说中国有可能改革，你要回到中国去”。1981 年，张五常写文章推断中国会走市场经济的道路，但当时所有行内朋友都反对，劝他不要发表，事实证明，张五常的推断是对的。1982 年，张五常接受科斯的建议，从美国回到中国香港任教，以近距离观察和帮助中国的经济改革。

张五常对中国青年寄予厚望，他看到，“中国青年的知识增长一日千里，令人刮目相看”。他相信，只要大事开放，让中国的青年在国际上竞争，中国就一定能胜出。或许也是因为这个原因，他向学生们讲述了思考的方法、读书的方法和求学的方法。

真实世界的求索者：周其仁

他，18 岁响应国家上山下乡的号召，到黑龙江插队，后被分配到完达山打猎 7 年多；28 岁考入中国人民大学经济系；39 岁出国访问求学，获得博士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学位。周其仁似乎凡事总比别人晚一拍。

20 世纪 80 年代初，他在杜润生领导下的中共中央农村政策研究室工作，直接参与了农村改革；90 年代开始，他观察和研究了一系列重大问题，如电信改革、国企改革、城镇化、汇率、国民收入、医疗改革、农村土地流转等，形成了一批著作。周其仁的观察和研究始终走在时代前列，并且推动着改革。

历史原因造成的“大器晚成”，让他更懂得做有意义的事情；人生的特殊经历和曾经的种种困惑，让他对真实世界更加执着。他坦言，自己“对在想象的约束下表现高超智力的学问没有什么兴趣，虽然那差不多是美国当代经济学的主流”，他更愿意在真实世界中求解，所以他始终奔走在中国经济调查研究的第一线，去观察和研究基层社会的创造。

作为经济学家，有些观点难免会引起议论甚至非议，但他一般不愿回复。但如果涉及重大方向，哪怕“事不关己”，他也一定会挺身而出。当郎咸平建议结束“国退民进”的产权改革时，他直接指出了郎咸平事实和逻辑上的错误；当“市场化医改失败”的言论几乎占据主流时，他用经济学常识指出“这算哪门子市场化”。

他注重从历史中汲取经验和教训，理性客观地看待改革开放前后三十年的两个“奇迹”；他正视当前中国经济发展遇到的问题，认为经济活动就像心电图，有起有落才算正常，要多一点耐心；他相信未来在全球化背景下，发达国家组成的高海平面和发展中国家形成的低海平面会继续接近，中国依然有很大的机会。

关于如何学经济，他强调用心和用脑的区别。他认为：“学经济难就难在不容易做到把情感的因素尽可能地放在一边，比较客观地看世界。不是说不要情感、不要价值观、不讲是非，但是一定要把情感、愿望与事情本身的规律和结果，冷静地分开来处理。”

物理学或者生物学，如果不知道，一般人不敢随便开口，但谈到经济，几乎每个人都可以说上几句。我们完全可以想象，一个目不识丁的老农对农村前途的认识，会比一个满腹经纶的博士更有见地。联想到孟子认可的“人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人都可以成为尧舜”，经济学是真的具备人人都可以研究并获得成就的基础。

更何况，我们生活在今天的中国——全球经济的“风口”，这对观察和研究经济来说，是何等的幸运！离中华民族的伟大复兴，我们还有很长的路要走，还有很多的问题要解决。我们所遇到的这些问题，就是经济研究的最好土壤。一旦解决了它们，我们所沉淀的经验，不仅可以造福自己，而且还可以造福全人类。正如科斯所说，中国的奋斗，就是全人类的奋斗。

科斯甚至断言，下一个亚当·斯密是中国人。他相信，中国不仅会出现世界一流的经济学家，而且会改变世界的经济学。尽管，我们之中的绝大多数人不能成为亚当·斯密，但可以像亚当·斯密一样，观察、思考和尝试解决我们所处时代的一系列难题。这样的话，尽管我们没有一流经济学家的名声，但有了其本质。通过我们的共同努力，实现了中华民族的伟大复兴，这就是世界顶级的经济学实践。

我们唯一需要坚持的，就是在真实世界中不断求索，有目标、沉住气、踏实干；勤学习、干实事、讲效果！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为杰出的企业家

汇编／王明夫

王明夫按：杰出的企业家、杰出的企业，是怎样的？世界上没有两片相同的叶子，每一个杰出的企业家和企业，都各不相同。有志于此的人，应该读一批企业家的生平事迹和企业传记，比如：福特、斯隆、JP摩根、洛克菲勒、英国罗斯柴尔德家族、意大利美第奇家族、马文·鲍尔、山姆·沃尔顿、贝佐斯、乔布斯、马斯克、松下幸之助、孙正义、王永庆、吴清友、尹衍梁、李嘉诚、任正非、褚时健、鲁冠球、马云、刘强东、雷军、王文学、郭广昌、柳传志、宁高宁、孙宏斌、王传福、3G资本、高盛、瑞士银行、丹纳赫、星巴克、Google、雀巢、麦肯锡、丰田、大众、德胜洋楼、信誉楼，等等。

詹姆斯·C·柯林斯和杰里·波拉斯所著的《基业长青——企业永续经营的准则》（*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*）一书，提炼和总结了“如何建立一家伟大而长盛不衰的企业”的成功要素和永恒品质。这些要素和品质包括：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.造钟，而不是报时；

2.超越利润的追求，务实的理想主义；

3.追求进步的驱动力，保存核心，刺激进步；

4.胆大包天的目标；

5.教派般的文化；

6.择强汰弱、适者生存的进化；

7.自家长成的经理人；

8.永远不够好，精益求精；

9.起点的终点；

10.构建愿景。

知识的本质与企业家精神[①]

一个优秀的企业和一个平庸的企业差距有多大？不会超过5%。这听上去有点危言耸听，其实并不奇怪，想想人类和黑猩猩基因差距不超过2%，人类和大部分哺乳动物基因差距也不超过5%。但正是这个小小的差距决定了人类是这个地球的统治者，而其他哺乳动物不是。

对于企业来讲，这种小小的差距导致有的成功、有的失败。这种差距究竟是什么？我认为最重要的就是企业家精神的差距。企业家精神是1，其他是0；没有了这个1，再多的0也没有用。

要理解这一点，我们要谈到知识的本质。

在20世纪30年代有关社会主义计划经济的大争论中，哈耶克对知识的本质有过深刻的阐述。他把知识简单分为两类：硬知识和软知识。硬知识是指能用诸如语言、文字、数字、图表、公式等方式表达和传播的知识。此种知识人人都能得到，也可以集中使用，比如牛顿力学、爱因斯坦的相对论，都是硬知识。软知识是指没有办法用语言、数字、文字、图表公式等方式表

① 本文作者为张维迎。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达和传递的知识，比如诀窍，只可意会不可言传。老子讲“道可道非常道，名可名非常名”即是此意。

迈克·博兰尼将知识分为显性知识和默性知识，硬知识就是显性知识，软知识就是默性知识。软知识的基本特点是没办法进行有效传递，但它对决策非常重要，特别是对创造性的决策。迈克·博兰尼认为，默性知识是所有知识的支配原则，甚至最形式化与科学化的知识也是无一例外地遵循某种自觉或创造行为，体现的完全是默性知识。比如，牛顿的万有引力和爱因斯坦的相对论都是硬知识，但为什么是牛顿和爱因斯坦，而不是其他人发现了这些硬知识？因为他们具有其他人不具备的默性知识。牛顿是如何发现万有引力的？爱因斯坦又是如何发现相对论的？我们不知道，他们也没有办法给我们讲清楚。

企业家和管理者之间有什么差别？简单说就是他们制定决策所基于的知识不太一样。企业家决策主要靠软知识，管理者决策主要靠硬知识。经济学和大部分管理学里讨论的决策都是基于硬知识的决策：给定目标和可选手段，如何选择特定的手段满足给定的目标。这跟真正的企业家决策相距甚远。真正企业家的决策不是选择手段来满足给定目标，而是寻找可选择的目标和手段本身。企业家精神的高低很大程度上取决于这些选择能力的高低。换句话，管理者是使用工具，企业家是创造工具。管理者是实现目标，企业家是创造目标。

从决策的角度讲，如果手段和目标是给定的，并且是相同的，那么在同样的数据下，所有理性人都会做出相同的选择。就像我们考试，给定条件，每道题目的标准答案只有一个，如果你跟别人给出的答案不一样，或者是你错了，或者是别人错了。但企业家决策时，恰恰是同样的数据和硬知识，不同人做出的选择完全不一样，你不能说谁对谁错，甚至多数人觉得对的，反而是错的。

为什么？因为企业家决策不仅取决于数据、硬知识，更依赖于默性知识，个人对市场前景、技术前景和资源可获得性的想象力、感知、判断力。而判断力不是计算出来的。企业家决策类似于科学家的发现，不同于所谓的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“科学决策”！

企业家精神是超越数据的。有人认为大数据的出现可能会使计划经济重新变得可行，这完全是错误的。为什么？硬知识和数据尽管对企业家非常有用，企业家决策时确实也需要数据，但这些数据是谁都可以得到的，真正的企业家精神一定是超越这些知识和数据的，也超越我们现在讲的大数据。仅仅基于数据的决策只是科学决策，不是企业家决策。企业家必须看到这些知识和数据背后的、一般人看不到的东西，而且不同企业家看到的东西可能完全不同。

传统经济学认为市场的主要功能是配置稀缺资源，假定资源、技术和偏好给定，然后根据目标去选择手段。实际上，市场真正最重要的功能不是配置资源，而是改变资源，用新技术、新产品、新组织形式来改变资源的可用程度，甚至获得全新的资源。这些改变就是我们讲的创新，社会的进步很大程度上是企业家创新带来的，这种创新不是数据能提供的，包括大数据。

就创新而言，数据能提供的帮助是非常有限的。汽车出现之前有邮政马车，有关邮政马车运输业务的数据无法帮助卡尔 · 本茨、戴姆勒和迈巴赫去发明汽车，否则，发明汽车的就应该是马车夫。比尔 · 盖茨创造软件产业，也不是基于已有的计算机数据，否则，创造软件产业的应该是IBM。同样，电信数据也不可能告诉马化腾去创造微信，否则发明微信的就应该是中国移动。

所以，企业家的决策一定是超越数据的。

以计算机行业为例。1945 年IBM推出第一台商用计算机以后，计算机经历了大型计算机、微型计算机、个人台式机、笔记本电脑、平板电脑再到智能手机的多次颠覆式创新。而每一次的颠覆者都不是原来的计算机厂家。大型机的垄断者IBM错失了微型计算机市场；没有一家微机制造商最终发展为台式计算机的主要制造商；笔记本电脑很长一段时间内则是日本企业索尼、夏普、东芝独领风骚。为什么？显然不是数据的原因，不是因为早前的主导企业占有的数据没有后来者多，也不是因为它们不关注客户需要，而是因为它们判断失误！这样的判断失误与数据的多少无关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之所以如此，与我们经常讲的不确定性概念有关。不确定性意味着什么？基于过去无法预测未来。这就是我们需要企业家的原因，如果能用数据预测出未来，就不需要企业家，只需要管理者，甚至机器人即可。企业家对未来的预测不是基于统计模型，不是基于计算，而是基于自己的心智、想象力、警觉性、自信心、判断和勇气。任何可以通过统计模型做出的决策，都不是企业家的职能，只是日常管理工作。

所以毫不奇怪，企业家的判断通常是常人不能理解的。产业革命时期英国钢铁大王威尔金森在一片质疑声中建造第一只铁船，被认为是个“铁疯子”，他写信给朋友说：“它符合我的一切期望，并且说服了那些不相信的人，这些人的数目是千分之九百九十九。”奇虎 360 的创始人周鸿祎曾说，在他的互联网生涯里无论搞什么，一开始大家都不理解、不屑，甚至嘲笑。几乎所有伟大的企业家都是被嘲笑过的，是被嘲笑出来的。

让我用一个有关冰的故事说明这一点。

今天，冰是很重要的消费品，在西方国家你走进餐馆，服务员首先给你端上来的就是一杯放冰块的水。但在古代生活里，冰块是很稀罕的珍品，通常只有皇帝和达官显贵才能享受得起。冰是怎么变成大众消费品的？这就是 19 世纪上半期一名叫弗雷德里克·图德的美国企业家的创造。

他于 1783 年出生于波士顿一个比较富有的家庭，父亲是律师。十七岁那年，父亲让他带着他哥哥去加勒比海航行，他哥哥身体有残疾，北方太冷，希望南方温暖的气候能改善他哥哥的健康。但结果适得其反，热带酷暑和潮湿气候反而加速了哥哥的死亡。这个灾难性的经历使得弗雷德里克·图德产生了一个非常激进的、听上去甚至有些荒谬的想法：如果他能把冰块从天寒地冻的北部运到西印度群岛的话，也许能够赚钱。

哥哥死后两年，他与弟弟和妹夫一块儿开始了这桩生意：把自家庄园附近湖水里毫无用途的冰块运到炎热的南方。1805 年 11 月，图德派兄弟威廉去马提尼克打前哨，自己买了一条名为“至爱号”的双桅横帆船，开始收集冰块，筹备旅行。1806 年 2 月，他从波士顿起航，满载一船冰块驶向西印度群岛的马提尼克。花了三周时间，冰船到了马提尼克，但结果证明这是一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次彻头彻尾的失败。弟弟威廉没能找到储存冰块的合适地点，冰块在急速融化，更大的麻烦是，马提尼克岛居民对来自异国的冷冻恩惠没有兴趣，他们根本不知道该拿冰做什么用。他亏了 4 500 美元。

这样惨淡的场面在以后几年不断重演，他们还遭遇过船难和海关禁运这样一些灾难性后果。所有人都嘲笑他，《波士顿公报》报道说："这可不是开玩笑！"1813 年，他负债累累，被债权人投入监狱。但出狱后他又重整旗鼓，1815 年设法借到 2 100 美元，1816 年甚至以 40% 的利率借债 3 000 美元，建冰库，修改冰库的设计，并不断改进运输和储存中冰块的保存方式，以减少冰块的融化速度，这涉及一系列的创新。他利用了三种市场售价实际为零的物品——冰、木屑和驶向南方的空船，最终取得了生意上的成功。

灵光乍现的 15 年后，图德的冰块贸易开始赢利了。到了 19 世纪 20 年代，他的冰库已遍布美国南部，里面堆满了来自新英格兰的冷冻水。到了 19 世纪 30 年代，他的运冰商船远行至巴西的里约，西班牙的马德里，甚至印度的孟买。到 1864 年去世的时候，图德已积累了一大笔财富，价值超过今天的 2 亿美元，被称为"波士顿的冰王"。当然，后来模仿他的人越来越多，冰块贸易成了一个颇具规模的新产业。

冰变成商品还改变了美国的人口和政治地图，因为炎热潮湿的南方变得不再像之前那样令人难以忍受。冰块贸易还导致了冰箱的发明。发明冰箱的是佛罗里达州阿巴拉契科拉镇(Apalachicola)的一名医生，他原来用北方运来的冰给病人降温，但一次飓风导致的船难使得冰的供应中断。这个医生就想着怎么能够造出冰给病人降温，结果就发明了制造冰块的冰箱。冰箱出现后，人造冰逐步取代了自然冰。冰可以保鲜，就使得肉类食品的长途运输成为有利可图的事情，芝加哥在美国的地位改变了。

我用这个例子就是想说明一下什么是真正的企业家精神。如果非要对企业家精神做一个概括，我想强调以下几点：

第一是对盈利机会的警觉性。在别人看不到机会的地方，你能够看到机会，这是企业家与众不同之处。从北方去过加勒比海的人很多，但只有弗雷德里克 · 图德这样的企业家意识到把冰从北方运到南方能成为一种有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利可图的生意。

第二是简单化。经济学家经常会被人批评说想问题太简单，我认为企业家把问题看得更简单。这或许也是企业家和管理者之间的重要区别。管理者通常把问题想得复杂，企业家则把问题想得简单。恰恰因为把问题看得简单，他才能变成企业家，一个把问题看得很复杂的人不可能是企业家。简单化当中包含很多道理，它能帮你抓住问题的本质，同时也给你解决问题的勇气。李书福为什么敢造汽车？就是因为他把造汽车想得很简单。他有两个著名的比喻，一个是汽车有什么难的，不就是两辆摩托车并排起来吗？另一个是，汽车不就是把一个沙发放在四个轮子上吗？这就是他当时对汽车的认识。正因为这个简单化的认识使他走上了制造汽车的不归路，成为中国最有影响力的民营汽车制造商。我曾听多位企业家讲过这样的话：如果当初知道这么难，根本不会去创业了！

第三是想象力。熊彼特说，创新就是一种新的组合，一种产品或技术从无到有一定是组合而来的。组合是什么？组合就是一种想象力。斯蒂文森把轨道马车和蒸汽机想象在一起就有了蒸汽火车。我这里引用奥古斯塔·埃达·洛夫莱斯夫人说的一段话，她是英国著名诗人拜伦的女儿，被称为“软件编程之母”，她在1842年就说过：“想象力是什么？这是一种组合的能力，它可以采用新颖的、独特的、无限的、不断变化的方式将事物、事件、思想和概念组合起来……它可以洞察我们周围看不见的世界，那是科学世界。”大部分人想象力什么时候最丰富？睡觉的时候，所以才称之为梦想。对企业家来说想象力是醒着的时候做的梦，非常重要。

第四是毅力和耐心。事情看起来简单，但是做起来没有那么简单，所有伟大的企业家没有不经过失败的。弗雷德里克·图德因还不上欠款而坐牢，亨利·福特创业三次，前两次都失败了。如果没有坚强的毅力和很大的耐心，你不可能屡败屡战，成为一位成功的企业家。有人说“伟大是熬出来的”，也有人说做企业最大的感受是“要硬撑着”，表达的就是这个意思。

大家来到北大学什么？

我必须坦率地承认，学校能教给你们的主要是硬知识，可以形式化的知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

识，不是决定企业家命运的软知识。但硬知识也非常重要，没有一个企业能只靠那 5% 的软知识活着，5% 发挥得怎么样，还要看那 95% 的基础好不好。

这有两个原因。第一个原因是，企业家也得承担一些管理职能。现实中没有一个企业家只履行纯企业家职能，尽管许多管理职能可以代理出去，但还是有一些管理职能需要企业家自己承担，何况寻找到合适的代理人并监督他们的行为也需要一些企业家素质。第二个原因是，知识还在水涨船高，一些软知识随着时间推移慢慢变成硬知识，原来只可意会不可言传的东西后来可以模型化，人人都能很快学会。有这些知识，你不一定成功，但没这些知识，你也很难成功。特别是在今天这个知识经济的时代，如果别人有的知识你都没有，你不可能成为真正成功的企业家。并且，硬知识积累多了，如果能融会贯通，也有助于提高你的软知识，使你的企业家能力提高。即使你做企业家失败了，还有可能成为一个比较优秀的管理者。

哥伦布竖鸡蛋的故事大家都知道，他从美洲回来后，成了西班牙人民心目中的英雄，国王和王后也把他当作上宾，封他做海军上将。可是有些贵族瞧不起他，说这有什么稀罕，上帝创造世界的时候，不是就创造了海西边的那块陆地了吗？只要坐船出海，谁都会发现那块陆地的！在一次宴会上，哥伦布把一个鸡蛋放在桌子上，问谁能把它竖起来，许多人试了，但没有人成功。哥伦布把鸡蛋一头轻轻磕了一下，鸡蛋就竖起来了。这就是企业家精神。但以后你再用同样的方式把鸡蛋竖起来，就算不上企业家精神了。

什么样的人，可以当CEO？[①]

我在北大光华管理学院给MBA学生讲课时，每届学生毫无例外都会问我："如何才能成为一个CEO？"我相信这是大部分MBA学生的理想。这种理想与其说是被现代CEO的巨大光环所吸引，毋宁说是对CEO这一管理职业所承担的重大责任和挑战的渴望。正如美国的著名管理专家明茨伯格所讲

① 本文作者为黄铁鹰。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的："对我们的社会来说，任何一项工作都没有管理者的工作重要。管理者决定我们的社会机构是否能很好地为我们服务，或者是否会浪费我们的才能和资源。"

在我的职业生涯中，尽管担当过好几个公司的CEO，也亲自解职和挑选过十几个CEO，可是对如何才能成为CEO这个问题，我至今不能给出一个令自己满意的答案。不像那些经过固定职业通道，教育和训练出来的医生、护士、工程师、电工和会计师等专业人士那样，通向CEO这个职业的道路不是唯一的。CEO中有很多没有受过正规商业管理训练，甚至没有受过高等教育的人。相反，很多名牌商学院毕业的高才生却当不上CEO。

因此，我对这个问题的答案永远避实就虚，只能告诉学生们：什么样的人才能成为CEO。至于怎样才能成为CEO，那要靠每个人的努力、悟性和机会了。

CEO必须具备超凡的沟通能力

我认为CEO与其他职业最大的不同在于：CEO是管理者，像所有管理者一样，CEO要完成的任务和达到的目的是要借别人的手和脑来取得的。几乎所有职业都可以单兵作战，唯有管理者不行。人是一种会思考的灵长目动物，要想高效地组织起一群灵长目动物，光有权力不行。因此，一个CEO必须具备超凡的沟通能力，才能成功地说服董事会支持他的工作，才能让下属甘心为他赴汤蹈火，才能让政府和客户配合他公司的工作。正是所有这些企业参与者的手和脑的共同作用结果，决定了一个CEO的成败。

我所说的沟通能力，不是指CEO应具有像演讲家那样口若悬河的语言能力。恰恰相反，我所见到的很多优秀的CEO，都是讷于言，敏于行的人。因为，人们从骨子里都有点不太信任能说的人。我在华润创业有限公司任职期间，最欣赏的一个CEO是一个非常沉默寡言的人，他平时讲话就比一般人少，开会时就更少了。但每当他插话和提问题时，大家就会知道他说到"点"上了。

CEO同别人沟通的最重要手段是行动，而不是语言。一个奖牌的颁发，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一项人事的任免，一个新的销售政策，一个紧急问题的处理，甚至一个眼神都会起到语言无法达到的沟通效果。请记住沟通一定是双向的，不能你想沟通的时候才与别人沟通。如果让一个没有预约、来向你汇报紧急事件的分公司经理在门外等30分钟，你是在明白无误地传达一个轻视他和他的公司的信息。

有效的沟通首先是建立在听的基础上：你听不懂对方的意思和问题，怎么能同他沟通？这点对CEO来说尤其重要，因为CEO的地位，别人都会让你先讲，也不会轻易打断你。人天生都有表现欲，如果CEO真的以为别人喜欢听他们的长篇大论，那就大错而特错了。解决不了别人脑袋里的问题，讲得再多也没用。

我至今仍清楚地记得，1995年我在同华润啤酒公司的高层管理人员开年度预算会时，当讨论到啤酒战略，我一时兴起滔滔不绝讲了一个半小时。可是当我口干舌燥停下来，满心期望能引起热烈反应，没想到与会者都沉默不语。没办法，我点名让其中一位发言，他说："黄总，您这些观点我们都同意。可是我们现在最困惑的是不知道应以抢占市场占有率为主，还是以提高利润率为主？"我一下子泄了气，我那一个半小时的"沟通"全白费了。于是，我又陷入了从我当CEO以来一直伴随的那种与日俱增的苦恼——为什么能听懂我话的下属如此之少？

我开始在心里给下属分类，一类是能听懂我的话，属于有"悟性"的人，可以委以重任；另一类，听不通我的话，没有"悟性"的，当有合适的候选人就要被替换的人。我开始大规模寻找潜在的高层管理人员，最多的一个月里，我曾经面试过56个候选人。

后来发生了一件让我顿悟的事情：一个还没有来得及被我换掉的，最听不懂我的话的经理，领导着一个不为所有人看好的企业，居然取得了让所有同行吃惊的业绩。相反，那些能听懂我的话的人，并不一定都有出色的表现。于是，我终于明白了：别人听不懂我的话，首先是因为我没有听明白他们的"话"。就像讲外语一样，你听不懂外国人讲的是什么，你的外语讲得再好也没用。下属听不懂CEO的话，相对事小；CEO听不懂下属的问题，则

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事关重大，因为公司的产品和服务是靠下属的手和脑来完成的。

从那之后，我开始有意识地按照沟通专家的教科书来训练自己"听"的能力。不仅如此，一个人会不会"听"，成了我日后挑选CEO的必要标准之一。一个再有能力的人，如不能主动"听"别人讲话，不能很快理解别人的问题，也不能当好CEO。

诚信是CEO必备的品德

想借别人的手和脑完成自己想法的CEO，首先就要取得别人的信任。要想取得别人的信任，你不仅要诚实对待别人，还要诚实对待自己。人们不愿意跟不诚实的人交朋友，但是为了生存，可以为不诚实的CEO工作，可是谁愿意为一个不诚实的CEO真心卖命呢？因此，一个不诚实的CEO，领导的一定是一个出工不出力的团队。一个敢于对下属说"我不懂，你教教我"的CEO，才能成为下属真心佩服的领导；一个敢于向董事会说"对不起，我这个决定错了"的CEO才是董事会真正信任的管理者。于是，这些人才能心甘情愿地为你工作。

1997年，华润创业接手Esprit在中国的服装零售业务。我们派了一位没做过服装业务的人出任这家公司的CEO。他把这个在1997年只有2亿元人民币营业额，盈利不到1千万元的生意，在5年之内做到了10个亿的营业额和1个亿的利润。当他被请到北京大学光华管理学院讲授中国Esprit案例时，他说："我是个外行，接手这样一个专业的公司，一开始心很虚。可是当我开始承认我不懂时，我的心就放下了。当我敞开心扉向Esprit总部的同事和我的下属请教时，我不仅从没有受到过冷遇和难堪，相反所有人都给了我意想不到的帮助。这不仅加快了我的学习速度，还使得他们能主动为我工作。"

诚实是信用的基础。除了诚实之外，CEO还必须是个讲信用的人。CEO应一诺千金，包括错误的承诺都要兑现。比如：年初你确定的佣金政策有些草率，以至于年末有的销售人员拿到了天文数字的佣金，怎么办？合格的CEO必须吞掉这个错误，明年再改。有人问："假设这个承诺，是你个人所承担不了的，你还要兑现吗？"我的回答是：当然！否则，没有什么比CEO丧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失契约精神对一个企业的杀伤力更大了，这是企业选错CEO的代价。CEO是企业的代表，一个没有信用的企业早晚会死，早死对股东的杀伤力最小。

诚实与信用，是判断一个好人的基本标准。CEO首先应该是一个好人，因此，诚实与信用是CEO必须具备的基本品德。可是在选择CEO时，这个问题恰恰最难判断。因为一个好人，面临CEO的重大责任和巨大诱惑时也可能变坏。我相信那些500强中做假账的CEO们，在他们以前的职业生涯中也都曾是具有诚信的人。否则，他们怎能获得如此重要的职位呢？

CEO必须有自我学习和反省的能力

除了现代经济技术变化日新月异，CEO要不断学习更新知识，才能保证企业不被淘汰之外，CEO工作的本身（把别人的手和脑组织起来），还要求他们必须掌握其他专业的知识才能胜任。比如，你有5个孩子，星期六你打算让他们上午共同做完家务，下午带他们去海边玩。于是，你需要在他们中间分配谁除草，谁浇花，谁吸尘和谁擦车等。可是，如果你自己都不知道怎么干这些活儿和谁擅长干什么，你怎么能合理分配这些工作？因此，一个好的CEO首先应该是一个或几个行业的行家里手才行。因为，管理从来都是具体的。

在一个好的CEO身上，不论他/她是什么专业出身，你往往会发现他/她身上有半个会计师、半个律师、半个工程师甚至半个销售专家的影子。没有做过CEO的人往往会说："你都学会了，要专业人员干什么呢？"岂不知专业人员是不能代替CEO做决策的。如果你不具备一定的专业知识，专业人员怎么可能把他们的决策难题给你讲清楚？如果你不明白别人的问题，你怎么可能帮别人做决策呢？比如，在做年度财务报告时，一笔模棱两可的大额费用是放到今年，还是放到明年？这时财务总监是不能代你做决策的。有人半开玩笑地说："CEO在学校的时候，可能不一定是好学生，可是一开始工作，都成了最用功的学生。"岂不知，这其实是CEO的职业要求使然。

自我学习的内在动力来源于一个人的自省，只有感到不足的人，才能不断学习。自省对CEO来说尤为重要，因为它不仅促使你不断补充其他专业知识，还会使你经常进行管理者的必要反思，比如，别人的手和脑是不是在尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心尽力地为我做事？别人对我的管理方法适应吗？我应从哪里和怎样获得更快更多更准确和更有用的信息？这是一个合格的CEO必须经常回答的问题。

与其他职业不同的是：对这些影响企业和CEO本人命运的重大问题的处理能力，CEO在学校里和书本上是学不到的。这不仅因为不在CEO的位置上不可能遇到这些问题，还在于这些问题在每个企业身上表现得都不同，在企业不同阶段表现得也不同。比如，当过CEO的人都可能有这样的经历：尽管千斟酌万研究，年终奖金发放之后，你的员工总会有让你意想不到的反应。因此，一个成功的CEO必须是一个自省能力很强的人才行，他需要不断地反省这些问题，从中找出对自己企业最适合和最合时的管理方法。

可惜有些CEO在通向CEO的道路上改变了自己，一旦坐上CEO的位置之后，就开始自以为是，拒绝学习和减少了自省。于是，企业的下坡路就开始了。因此，选择CEO时千万不要被他们过往的成功所迷惑。一个成功的外科医生可以有迹可循，一个成功的CEO则不一定能保证他明天的辉煌。

CEO必须是一个做选择题的高手

如果一定要我用一句话描述CEO的角色，我会说CEO是专门做决策的。企业的大多数决策都是不确定因素的决策，因为没有人能预知未来。穷尽了所有专家的意见后，一旦CEO决定采取A方案，实际上就是同意了A方案中对未来不确定因素的判断。判断错了，不是专家的责任，而是CEO的责任，因为专家是CEO请来的。判断10次，能命中6次的专家，就是超级专家了。可是一次判断失误就可能断送一个企业的前程，所以CEO的职位对人的心理承受能力要求很高。

回想我当华润创业有限公司CEO时，每当出差回来，看到那一摞摞摆在我桌上的请示报告时，我总会苦笑着对自己说："这都是让我承担责任的。"CEO面临的大部分决策都是非常规的，因为决策一旦有章可循，就可授权给下属了。面对新的决策问题，CEO必须学习和研究，否则，连死活都不知道，你怎么决策？可是当你学习和研究的时候，企业的运作是不能停的。于是，这个问题从到你手里的那一刻，就开始倒计时了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不仅如此，有些商业问题像高等数学的无解题一样——答案是无解。比如，面对一个错误的投资项目，正确的商业决定应该是马上停止，壮士断臂才对。可是股东和董事会接受不了这个现实，不仅要你继续运作并且还抱有不切实际的希望。你怎么办？有人可能会说："你应该好好同股东和董事会沟通呀。"可是，有些商业问题是沟通不了的。做生意的人都知道少亏即是多赚的道理，可是面临亏钱，很少有人是冷静的。

我相信当过CEO的人都有这样的体会：脑袋里经常挤着几个悬而未决或根本无解的问题。当这些问题多了，你的心理压力就大了。因此，如果没有一颗强壮的心脏，我劝你千万不要当CEO。

作为专业的决策者，CEO除了有强壮的心脏，还必须有一个严谨的逻辑脑袋。企业是一架处在变化环境中的高速运转的机器，任何一个部件出现问题都需要立即解决。可是这个机器的每个部件都不是标准件，你不可能从备品库中找来一个同样的立即换上。因此，你必须在尽短的时间内，在变动和不完全确定的情况下，选择一个功能相近的部件换上。因此，这就需要你做判断了，哪个部件更合适？大部分商业决策都不是泾渭分明的，恰恰相反，往往是两害相权取其轻或两利相权取其重的选择。CEO就像一个经常参加选择题考试的考生一样，不断在似是而非的答案中选择尽可能正确的答案。因此。好的CEO必须是一个做选择题的高手。

你如果没有较强的取舍能力，CEO这个诱人的职业对你一定是个折磨。我碰到过很高学历的人，他们分析问题时非常精湛和老到，可是，一旦面临决策就变得痛苦不堪，因为他们不敢接受一个有不确定性风险的方案。所以，在面试CEO时，我必须问的一个问题是："在你商业生涯中做过最难的决策是什么？"

CEO必须是一个有操作能力的快刀手

大千商业世界，企业间比的就是"效率"二字。人要高效率地完成任何一件事，都需要有个规划。CEO是一个需要在同一时间完成几件事情的人，比如，既要达到产量高，又要保证质量好，还要取得成本低，同时产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品还要卖出去。

因此，CEO必须是一个规划能力较强的人。但是，CEO不是一个只能做规划的战略家，还必须是一个具有操作能力（执行力）的实干家。我曾同人打赌：把一个好的CEO扔到厨房里洗碗，他都能很快地找出又快又干净又省水的洗碗方法。

要保证企业的高效和正常运作，CEO还必须是一个果断的人。为什么大部分CEO在日常与人交往中，往往会给人一种删繁就简、干净利落的感觉？这是他们的职业习惯使然。CEO不同于董事长，CEO要对日常运作负责，因为你不可能让员工停下手中的活，等着你做决策。这如同在上面做家务的例子中，当其中两个孩子为了争一件工具吵起来，或者一个孩子肚子疼不想干时，你必须立即协调，才能保证上午做完家务，下午去海边玩。CEO对一个决策拖延的本身，实际上就是做了一个按兵不动或者继续执行现行政策的决策。

在刚刚过去的那场互联网泡沫大潮中，很多企业被卷了进去。然而，损失少的不正是那些犯错误快、改正错误也快的企业吗？既然CEO是一个要在有限的时间里不断参加选择题考试的考生，鲁莽相对于优柔就是可以原谅的了。因为不原谅一个CEO的鲁莽，实际上就是扼杀他的果断。这是企业管理中经常碰到的典型两难选择——你必须在果断与谨慎或者鲁莽与优柔之间选择，而不能单纯避免鲁莽或者优柔。

因此，好的CEO必须是一个有操作能力的快刀手，一个做事没有条理、眼高手低和优柔寡断的人不可能指挥一个高效的企业。这种高效率的做事能力是人在日常生活和工作中一点一滴积累和训练出来的。好的CEO一定是从基层一步步打拼出来的。因此，我在选择CEO时，非常看重候选人是不是有处理具体问题的能力和管理过独立运作组织的经验，因为CEO需要的这种高效操作能力比他们的行业经验更为重要和难得。

CEO还必须是一个领导者

学院派的管理专家们习惯于把企业管理者定义为：主要是战术层面的执

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行者，着重计划、手段和行动；把企业领导者定义为：主要是战略层面的设计者，着重洞察、方向和文化。但是现实中，CEO作为管理者和领导者的角色是不能分开的。

CEO作为企业的第一行政领导人，不仅需要带领整个团队完成企业中短期的目标，还需要在战略上为企业确定方向。你不仅要为下属的错误承担责任，还要为董事会决策的失误纠偏。你不仅要在硬指标（营业额、利润率、市场占有率）上合格，还要在软指标（愿景规划、企业文化、团队建设）上有建树。有人可能问："难道CEO是超人？"对！这就是为什么CEO的工资是公司中最高的原因，因为社会承认你是经营这个企业最合适的人。因此，CEO除了是一个精明的管理者之外，还必须是一个有洞察力、有胆量、有勇气、有影响力和心有定数的领导者。

企业间的竞争比的就是出类拔萃，不是所有违反常规的商业模式和管理模式都能创造出竞争优势，但能使企业处于行业领导者地位的竞争优势，一定是有别于常规的。能领导企业创造出这种竞争优势的CEO，一定是敢为天下先和坚韧的人。只有不惧权威和传统，才可能有创新；只有顶住压力，创新才可能成功。难怪优秀的CEO在性格上或多或少都有偏执的一面。

不信你们看：从外国的松下幸之助到韦尔奇，从中国的张瑞敏到王石，他们身上都有一种与常人不同的执着。因此，一个好的CEO，必须同时是一个好的领导者。一个四平八稳和经常想到"退一步海阔天空"的CEO，一个不敢承担风险和责任的CEO，一个没有远见左右摇摆的CEO，不可能有真心的追随者，不可能打造出一个争奇斗艳的企业。

我在华润创业任职时，曾有一个下属公司的CEO在国际长途电话里跟我谈了两个小时，想说服我同意他的方案，最后他实在失去了耐心竟摔了我的电话。我非常恼火和郁闷，同一个身兼过几个公司董事局主席的前辈谈起此事时，他轻轻说了一句："那些敢摔你电话的CEO，才是真正顶用的CEO。"

CEO不是学校培养出来的

上面所说的CEO应具备的这些品德、性格和心理能力以及他们的沟通、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学习和管理能力，是由人的先天基因和后天的生活实践相互作用逐渐形成的素质，这是正规教育和专业训练教不出来的东西。因为知识是可以传授的，而素质则不能。人类尽管能克隆人了，可是仍然不能克隆CEO。因为人的基因可以复制，人的生活是不可以复制的。因此，至今商学院仍没有CEO这个专业，我相信未来也不会有。

CEO所应具备的这些素质，是由CEO这个管理职业的要求所决定的。近一个世纪以来，尽管学院派的专家们对管理者的工作内容、角色和性质从各个角度做了大量的研究，然而管理者的工作内容没有发生任何变化。管理者究竟是干什么的？这个问题的最经典论述我认为仍然是法国工业家亨利·法约尔在 1916 年提出的规划、组织、协调和控制。

美国现代管理学家明茨伯格曾讲："我所观察的首席执行官都是很有能力的，从根本上说同 100 年前（或 1 000 年前）的管理者没有什么区别。他们需要的信息不一样，但是，他们获取信息的方法是一样的——都是通过口头交流获得的。他们所做的决策涉及现代技术，但是他们做出这些决定所用的程序跟十九世纪的经理所用的程序是一样的，甚至连对组织的专业工作如此重要的计算机都没有对总经理的工作程序产生任何影响。"这是因为今天的CEO面对的仍然是企业规划、组织、协调和控制这四个基本管理内容，所不同的只是他们是在一个变化更快的环境中罢了。因此，过去、今天和未来，商业社会对CEO的素质要求也都是一样的。

然而，一个人具备了这些素质，就一定能成为一个好的CEO吗？答案是：不一定。因为要想成为一个好的CEO，除了人和，还必须有天时和地利。商场毕竟是一个成者为王败者寇的地方，一个不能给股东赚钱的CEO，无论如何都不是一个好的CEO。过去、今天和未来，都是如此。但是，如果不具备这些素质，就是有了天大的机会，你也不可能成为一个好的CEO。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为杰出的投资家

文／吴春林

金钱永不眠。职业投资家，一生以追逐金钱为志趣，人生就是一部金钱史。如果说企业家的使命是建立高效的营利性组织，那么，投资家的使命则是高效配置资本，让资本增值。

巴菲特说："我之所以有这样的成功，是因为我生活在美国的这 30 年。"换句话说，离开了美国的那 30 年，很难出巴菲特这样的投资家。中国经济高速增长了 30 多年，假以时日必将成为世界第一大经济体。未来 30 年，该是轮到中国出巴菲特的时候了。我们有幸生在这样一个时代，生在可以成为世界一流投资家的最好年代。

美国兴旺发达的经济和资本市场孕育了为数最多的世界一流投资家：格雷厄姆、巴鲁克、邓普顿、巴菲特、约翰·梅里韦瑟、索罗斯、林奇、芒格、格罗斯等。世界的未来 30 年，中国将诞生为数最多的一流投资家。其中，会有和君人吗？

投资是"知行合一"的工作，世界一流投资家的智慧言教给我们指明了"致良知"之道。当我们致力于学习和实践世界一流投资家的思想、方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和工具时，别忘了德国诗人海涅的名言“每一座墓碑下都躺着一部世界史”，每一位世界一流投资家的投资历程就是他们的思想体系、心理过程、行为模式、处世之道和生活方式，各个不同，能管窥其中，勾勒他们的面貌一二，汲其精髓，或有教益。

全球化投资之父：约翰 · 邓普顿

约翰 · 邓普顿是邓普顿集团创始人，被誉为全球最具智慧和最受尊崇的投资者之一，邓普顿成长基金 38 年平均年复合收益率达 15%。邓普顿开创了全球化投资先河，逐浪于日本、韩国、中国等主要经济体起飞之际，是当之无愧的“全球投资之父”。

邓普顿的投资法宝是“在全球范围寻找低价的、长期前景良好的公司作为投资目标”，他是“全球低价股猎手”。邓普顿在全球猎取低价股的弓箭简单之极：总体市场低市盈率。低市盈率引导着邓普顿 20 世纪 60 年代初进入日本市场，80 年代初回归美国市场，90 年代末进入韩国市场，21 世纪初投资中国主题基金、中国人寿 ADR（美国预托证券）和中国移动 ADR。极简法则的基石是邓普顿对长期前景的专注和对社会经济发展史的深刻理解。20 世纪 60 年代初，日本经济增长率高达 10%，但国际资本对刚开放的日本资本市场漠不关心，很多股票市盈率只有 4 倍左右。邓普顿慧眼独具，他坚信日本的高储蓄率、高投资率和国民勤劳的美德必将推动日本成为工业强国，日本股市大有可为。60 年代初，邓普顿大举押注 4 倍市盈率的日本公司，而后又在 80 年代末日本市场达到峰值之前全身而退。历经多国多轮牛熊交替，邓普顿总结道：“行情总是在绝望中诞生，在半信半疑中成长，在憧憬中成熟，在狂热中毁灭。”他自己就是市场的温度计。

邓普顿职业生涯反复提到金融市场一句俗语——“街头溅血是买入的最佳时机”，作为逆向投资者，他总能逆势出击，将市场恐慌转换为未来收益。事实上，他的第一桶金就是发战争财。1939 年，纳粹摧毁了欧洲和美国市场，股市下跌了 49%，邓普顿举债 1 万美元买了 104 只股票，随后短短 1 年赚了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 倍。战争与债务无疑是沉重的负担，邓普顿的胆识源于他对美国“一战”经济史的研究和在欧洲游学时的观察，他断定美国必然参战，战争将极大刺激美国工业经济的勃兴。悲观之地正是低价股猎手的猎场，邓普顿说过：“人们总是问我，前景最好的地方在哪里，但其实这个问题问错了，你应该问，前景最悲观的地方在哪里。”

邓普顿善用理性的定量方法投资，但他又是人类灵性的倡导者。1972 年，邓普顿设立了邓普顿奖，以奖励对人类灵性进步的突出贡献者。邓普顿认为诺贝尔奖所代表的理性并不是人类的全部，灵性进步也至关重要，因而他坚持奖金要高于诺贝尔奖。或许，这得益于邓普顿长期浸淫于理性与感性交织的市场，他更懂得珍视人类高贵而又卑怯的情感。

股神：沃伦·巴菲特

股神沃伦·巴菲特是投资界最璀璨的明星，被奉为“奥马哈的圣人”。在巴菲特和芒格管理下，1965~2013 年，伯克希尔·哈撒韦平均年复合收益率达 19.7%，增值了 6 935 多倍，远胜同期标准普尔 500 指数 98 倍的增幅。巴菲特孜孜不倦地传道，他每年亲撰的致股东信堪称最佳投资教程，每年股东会更是吸引了全球数万投资者来奥马哈朝圣，聆听股神教诲。在巴菲特手中，投资成为了宗教。

巴菲特成功的两大基石是：巨额廉价资金和价值投资。巴菲特曾将投资简单定义为：把钱放进口袋里，拿出更多钱。那么钱从哪来呢？巴菲特极为精明，早在 1970 年就开始以保险为核心构建业务群，2013 年保险业务可用于投资的“保险浮存金”高达 772 亿美元，资金成本长期低于美国国债。由于巴菲特长期手握巨额廉价现金，每每历史性的机遇来临，他都能游刃有余，在恐慌中肆意抄底。2008 年次贷危机，巴菲特就以拯救者姿态在高盛和通用电气总计投资了 80 亿美元，他用钱“给美国资本主义制度投信任票”。

巴菲特师承价值投资鼻祖格雷厄姆，但又超越了导师纯粹定量分析方法的局限性。早年巴菲特的投资深受格雷厄姆影响，例如格雷厄姆喜欢猎取股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价比每股净营运资本低 1/3 以上的股票，巴菲特就依葫芦画瓢投资了桑伯恩地图公司、邓普顿机械厂和伯克希尔·哈撒韦纺织公司等，基本上是纯粹的定量分析，他戏称为“捡烟屁股”。1964 年前后，巴菲特的投资理念开始转向，开始逐渐重视定性分析和发掘优秀的公司。当年，美国运通因色拉油丑闻损失了数十亿美元，股价从 65 美元跌到了 35 美元。巴菲特观察到：在奥马哈，美国运通的支票和信用卡仍大行其道，色拉油丑闻并未影响美国运通的信誉。于是巴菲特将合伙公司 40%的净资产约 1 300 万美元投资于美国运通公司，买下了 5%的股份，随后两年美国运通的股价涨了三倍。巴菲特总结道：“有趣的是，虽然我认为自己属于定量分析派，但这些年我最成功的投资决策都是在充分考虑定性因素后做出的。这种对定性因素的判断力我称之为‘高概率事件洞察力’。”随后，巴菲特和芒格在合理的价位上投资了一个又一个的优秀企业：喜诗糖果、华盛顿邮报、可口可乐、吉列、迪士尼、富国银行等，将价值投资推向了新的高度。

2006 年，巴菲特向 5 个慈善基金会捐出了 85%的财产，约合 375 亿美元，其中约 300 亿美元捐给盖茨的“比尔与梅琳达·盖茨基金会”。这个捐款是巴菲特式的，他始终谨守“自知之明”的纪律：花钱非他所长。巴菲特的子女将继承他财产的一小部分，他曾表示：“我想给子女的，是足以让他们能够一展抱负，而不是多到让他们最后一事无成。”巴菲特退场姿势如此优雅，难怪被美国人誉为“除了父亲之外最值得尊敬的男人”。

智叟：查理·芒格

查理·芒格是巴菲特“沉默的搭档”，一如他在伯克希尔股东年会上标志性的发言——“我没有什么可以补充的了”。巴菲特和芒格合作了半个多世纪，亦师亦友，巴菲特指引芒格进入投资行业，芒格帮助巴菲特转而关注优秀的企业。且不言伯克希尔如何伟大，芒格早期独立管理的基金就取得了 14 年平均年复合收益率 19.8%的业绩。芒格是知行合一的智者，他倡导和力行多学科思维模型、人类误判心理学和逆向思考等理念，投资不过是处世智慧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的基本分支之一。

正如德鲁克所说，“旁观者从来都是多角度看问题”，芒格创造了独一无二的“多学科思维模型”投资评估体系。多学科思维模型以历史、心理学、哲学、数学、工程学、物理学、化学、统计学、生物学、经济学等主要学科的主要理论、工具和方法为基础，综合运用各个学科的基本思维模型，全面系统评估公司。芒格正是运用多学科思维模型帮助巴菲特摆脱纯粹的格雷厄姆投资风格，转而关注那些优秀的企业，如华盛顿邮报、喜诗糖果、政府雇员保险公司、可口可乐、迪士尼和吉列等公司。巴菲特说过，芒格大脑产生的力量扩大了他的视野，因而芒格很自然地将投资归类为“处世智慧的基本分支之一”。有此广度和厚度，投资不过是牛刀小试。

芒格将其成功归功于理性，但他又深谙人性的弱点，对由人类心理倾向所导致的灾难性错误心得颇深，谓之“误判心理学”。因此在投资中，除了运用多学科思维模型，芒格还运用了双轨分析方法：第一，从理性角度考虑，支配利益的因素是哪些？第二，人在潜意识下的行动影响有多大？华尔街愤世嫉俗地形容市场是“人性堕落的大阴沟”，谁都可能因心理误判而翻船，所以芒格常戏言：“我想知道我会死在哪里，这样我就可以不去那里了。”早在20世纪90年代末期，芒格和巴菲特就警告金融衍生产品是“大规模杀伤性武器”，将会导致灾难性的经济危机。2008年次贷危机不幸验证了芒格的远见，次贷衍生品几乎摧毁了全球经济，这也应验了帕斯卡所言：“人类的心智对万物来说，既是荣耀又是耻辱。”

芒格是投资界文艺复兴式的智者，多才多艺，一生致力于探索和实践智慧。芒格说过：“在我的一生中，我认识的各个领域的智者都在不停地阅读，没有不看书的智者。沃伦的阅读量会让你感到吃惊，我的阅读量也会让你感到吃惊。孩子们曾嘲笑我是一本长着两条腿的书。”

失败的哲学家、强悍的投资枭雄：乔治·索罗斯

索罗斯无疑是最具争议的投资家，他是播撒金融瘟疫的魔鬼，他是开放

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会的践行者和慈善家，他是嗜血的金融大鳄；而他则自命为金融哲学家和无国界政治家，亦如梁启超评价李鸿章“天下唯庸人无咎无誉”。

索罗斯将其人生的成就归结为三个：第一，构建了“远离均衡状态”的理念框架；第二，确立了坚定的“开放社会”的政治和道德理念；第三，赚了很多很多钱。有趣的是，尽管世人艳羡量子基金31年平均年复合收益率达30%，索罗斯却把思想、政治和道德看得比钱更重要，或许哲学和道德才是他一切成就的根与本。

索罗斯的哲学概而言之：反身性、远离均衡状态和开放社会。反身性指的是：认知影响行为，行为结果反作用于认知，认知与行为相互交织影响。例如，在牛市中，市场价格是参与者行为的结果，它强化了参与者的牛市认知；牛市认知又推动了参与者的投资行为，牛市自我强化，此谓“趋势一旦形成，难以逆转”。远离均衡状态指的是：由于有反身性的存在，人类社会的经济和政治都不存在完美的均衡状态，经常向某一个极端状态演进。开放社会理念则认为：由于人类认知的不完备，根本真理无法被证实，世界上没有绝对的真理，因而要包容各种思想自由表达，建立开放多元的社会。

索罗斯的投资历程起起落落，亦如他的哲学“远离均衡状态”，成败得失皆是在金融经济处于不稳定状态下顺势或逆势而为。索罗斯一直在寻觅、敲碎和吸食“有缝的鸡蛋”，他几乎参与了每一次世界性金融经济危机。1987年股市崩盘，他损失了31%；1992年他做空英镑赚了10亿美元；1997年他扫荡东南亚各国；2000年纳斯达克崩盘，他损失惨重；2007年次贷危机，他大赚32%。1992年，索罗斯认为：在英国经济衰退背景下，英镑无力维持欧洲汇率体系，他动用了100亿美元全力做空英镑，大赚10亿美元，英国央行被迫退出欧洲汇率体系。索罗斯一战成名，《经济学人》杂志称之为“打垮英格兰银行的人”。

索罗斯的父亲提瓦达·索罗斯是他人生最重要的导师之一。在纳粹时代，提瓦达告诉索罗斯，布达佩斯已经不是正常社会，要忘记正常社会的行为方式，用一切合法或者非法的手段求生。事实上，他父亲就是这么做的，提瓦达给他买假身份证，贿赂官员，安排了11个藏身地，一家人安然地活下来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了。1992 年，索罗斯在事业如日中天时说："我很关注生存的客观需要，我不会去冒可能会毁了自己的风险。"诚如斯言，我们总会时而处于不稳定状态，生活和投资的根本底线只有：人活下去，钱活下去。

索罗斯晚年自嘲是失败的哲学家，没有贡献新的思想，那又如何，毕竟人性亘古不变，何需多言？慧眼洞察，顺势而为，足矣！如他退休时吐真言："世界经济史是一部基于假象和谎言的连续剧。要获得财富，做法就是认清假象，投入其中，然后在假象被公众认识之前退出游戏。"

全球最佳基金经理：彼得·林奇

彼得·林奇是历史上最传奇的基金经理，被《时代》杂志评为"全球最佳基金经理"。在林奇的领导下，麦哲伦基金 13 年平均年复合收益率达 29%，基金规模从 2 000 万美元成长至 140 亿美元，买过的股票总数高达 15 000 多只，基金持有人超过 100 万人，是当时世界最大的基金。

林奇的选股方法是：艺术、科学加调查研究。林奇是基本面投资者，他与众不同之处在于：他非常善于总结经验，投资技法令人眼花缭乱。林奇将股票分为 6 种类型：缓慢增长型、稳定增长型、快速增长型、困境反转型、周期型和隐蔽资产型。他还归纳了多条简单实用的投资准则和禁忌。这或许是因为林奇买的股票数量实在惊人，麦哲伦基金日常持有的股票就高达 900 多只，他必须善于总结，相机而动。实地调查研究是林奇制胜之道，他说："不做研究就投资，和玩扑克牌不看牌面一样盲目。"林奇勤奋无比，他每年要读 700 份年报；要走访 500~600 家公司，行程高达 10 万英里。林奇随时随地都在调查研究公司，购物时，剪发时，吃饭时，甚至在和妻子仅有两次的度假时也念念不忘调研，痴迷之至。

林奇的投资智慧是从最简单的生活中体验的，他善于从生活中发掘有潜力的股票。林奇认为，我们日常生活中的消费行为等同于公司调研分析的第一步，经过多次的消费体验，我们会逐渐形成对产品、服务和公司的基本判断能力，进而在投资中自觉应用朴素的生活常识。林奇说过，他的妻子卡罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

琳就是他最好的信息来源之一。卡罗琳穿过L'eggs丝袜，感觉它比普通丝袜更为舒适合身，抽丝更少，更容易买到，提醒林奇留意这家公司。林奇是不会错过这个机会的，后来这家公司涨了6倍。因而，林奇鼓励业余投资者独立选股，从日常生活情境中挑选熟悉的公司加以详尽分析。如佛家所云，穿衣吃饭就是禅。或许林奇会说，穿衣吃饭就是投资。

林奇善于从生活中汲取投资智慧，但工作狂没有生活，成功让他付出了惨痛的代价，陪伴孩子成长时间寥寥无几。林奇在46岁生日时想起他父亲是在46岁过世的，唏嘘人生苦短，愧对家人，与其继续沉湎股海，不若归去。几经内心反复，林奇急流勇退，告别热爱的基金业，投身于管理慈善基金，写书鼓励业余投资者独立选股。当然，最重要的是享受天伦之乐。生活之树常青，对于投资或人本身，概莫如是。

债券之王：格罗斯

比尔·格罗斯是太平洋投资管理公司的联合创始人和首席投资官，一生专注债券投资。格罗斯将太平洋投资管理公司打造成为全球最大的债券基金，资产规模高达万亿美元；他亲自操刀的总回报基金（Total Return Fund）资产规模破2 000亿美元，是全球最大的债券基金，过去40年几乎每年都跑赢了作为基准的“巴克莱美国综合债券指数”。正如巴菲特是股市的风向标，格罗斯是债券市场的信号塔，人称“债券之王”。

格罗斯的成功在于：专注长期前景和重大事件，善用普通常识。格罗斯曾说：“我的一个老朋友告诉我，一、不要为小事担心；二、所有的事情都是小事。”他形容投资和人生就像“轻轻地划船渡过小溪”，举重若轻。格罗斯的长期视野源于他对历史的痴迷：“获得长期视角的方法是一头扎进历史书。”历史是不会重演的，但历史从来都是有规律的。从1987年至2014年，在这漫长的27年中，格罗斯不仅顺应了债券市场的整个大牛市，而且几乎踩准了每一阶段债券市场的重大事件。1995年格罗斯成功预测了长期利率的下滑；2000年网络泡沫破灭前夜，格罗斯大举购买国债，再续神奇；2006

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年，他又拉响了次贷危机的警报。

格罗斯的历史视野自然帮助他自觉运用普通常识。格罗斯的办公室里挂着传奇金融家伯纳德·巴鲁克的画像。巴鲁克在20世纪20年代末股市泡沫时期曾警告：“2+2=4，从来没有人想得出无中生有的方法。”在经济陷入萧条时，巴鲁克却说：“2+2=4，人类不会永远悲观绝望。”每天，巴鲁克就像穿越时空在格罗斯耳边细语：“2+2，2+2，2+2，常识，常识，常识。”2009年次贷危机中，格罗斯就根据经济史的常识预测了全球经济的“新常态”：全球经济前景将由去杠杆化、去全球化与政府加强监管三大趋势主导，经济低增长将成为新常态。格罗斯一语成谶，今天全球经济仍在泥泞中裹足不前，一步三回头。

格罗斯早年作为海军军官参加了越南战争，工作和生活始终如军人般异常自律，雷厉风行，令行禁止。《孙子兵法》云，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道”，对于格罗斯来说，投资就是存亡战：“当你真的沉浸其中时，你会发现，这是一场游戏，有输有赢，每天早上都会重新开始一场战争。”2014年，由于投资失误和公司政治，格罗斯离开了太平洋投资管理公司，加盟骏利资本，70岁高龄的他豪言：“我准备再大干40年！”大师暮年，壮心不已。

硅谷创业之父：保罗·格雷厄姆

保罗·格雷厄姆是全球最著名创业孵化器Y Combinator（YC）的创始人、黑客、计算机博士、失败的画家、天使投资人，被誉为“硅谷创业之父”。2005~2014年，YC共孵化564家创业公司，总估值达144亿美元，总融资20亿美元，估值或售价超过4 000万美元的创业项目达到45个。YC学员正在成为新一代硅谷的主流，组成庞大的关系网络，人称“YC匪帮”。

YC的成功得益于其训练营式体系和格雷厄姆的创业哲学。YC既是创业孵化器，也是创业教练，还是与投资人联系的中介。YC每年举办两次训练营，为期三个月，每次大概有500个项目申请，他们挑选出20个项目，每

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个项目获得启动资金 1.1 万美元，项目成员获得 3 000 美元生活津贴，YC 则拿走 5% 股份。YC 最具特色的是其教练制度：合伙人对每个项目都进行个别辅导，不仅提供项目建议，还灌输方法论和价值观，每周与创业团队讨论解决难题，并邀请业界顶尖名人传授经验。临近训练期结束，YC 会举办“展示日”，创业者在台上展示项目成果，风险投资商则在台下评估项目，架起了风险资金与项目的桥梁。YC 的运营模式让创业公司更小、成本更低、行动更快。

1995 年，格雷厄姆和知名黑客罗伯特 · 莫里斯创办了 Viaweb 公司，开创了“云计算”的先河，他们开发了第一个通过互联网使用的软件 Viaweb，用于搭建网店，获得了数轮天使投资。1998 年，雅虎以 4 900 万美元收购了 Viaweb，改名为 Yahoo Store。

这是典型的硅谷式创业经历，它帮助格雷厄姆形成了一套完整的创业哲学，他的创业公式是：（1）搭建原型；（2）上线运营；（3）收集反馈；（4）调整产品；（5）成长壮大。格雷厄姆筛选项目时十分注重用户需求和创始人的素质。所有 YC 学员入驻时，每个人都会收到一件写着“Make something people want”（制造用户需要的东西）的白 T 恤衫；当他们的项目获得风险投资时，又会收到一件写着“I made something people want”（我制造了用户需要的东西）的黑 T 恤衫。当然，比起创意，格雷厄姆更看重创始人的素质，他说：“我们从一开始就认识到，创始人本身比他的创意更重要。”

YC 的示范效应大大激发了新一代硅谷创业风潮，正如格雷厄姆所说：“以前创业很昂贵，你不得不找到投资人才能创业。而现在，唯一的门槛就是勇气。”华尔街曾说“JP 摩根重组了新大陆”，硅谷则会说“格雷厄姆再发明了创业”。YC 正在重塑硅谷乃至全球的科技创业生态环境，科技投资家和创业家正在创造新科技、新公司、新奇迹。

古人说：“仁者乐山，智者乐水。”如果选择一种绘画风格素描世界一流投资家，山水画恰如其分，山峰或雄伟或清秀，终究扎根挺立；流水或平缓或湍急，终究滋养万物。

世界一流投资家是智者，哲学是其投资的终极归宿。我们大胆将世界一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流投资家的哲学归结为四个基本原点：思想、人性、历史和常识。世界一流投资家都形成了一套行之有效的投资思想体系，并不断进化，勇于实践。世界一流投资家都深谙人性，在市场的低谷或者狂热情绪下特立独行，游刃有余。世界一流投资家都深具历史视野，藉此洞见未来的长期前景，逐浪于长期趋势。世界一流投资家都善用常识，将投资与朴素的生活常识高度融合，化繁为简。

世界一流投资家是仁者，成人达己，仁者爱人。商业社会充斥着弱肉强食、适者生存的丛林法则，投资行业更甚。然而，世界一流投资家大多捐出了巨额财富慈惠众生，他们传道授业分享智慧，充满对世人的温情。这或许是因为世界一流投资家最后将投资回归到了对人的思考和关怀上，毕竟人创造了商业万物，人既是投资的起点，又是投资的终点。投资的事业终究是从人中来，到人中去。

世界一流投资家智仁双全，智生仁，仁生智，投资忘我，生活无我，得人生之大道，有大自在，为真大家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为杰出的管理者

汇编／王明夫

这九类人适合做管理者[1]

第一类人：能带兵打硬仗和打胜仗的人。

企业在初创和成长阶段，孱弱得如同婴儿一般，走起路来时常要半步一跌。这个时候，就要依靠一个自强不息的团队来助跑，才能在无数次竞争中始终保持领先地位。管理者应该要有军人的气质和作风，还要有能带兵打硬仗、打胜仗的能力。

在企业内部发挥团队的作用，不是要在危机来时“抱团取暖”，而是要转变为学习型团队，及时总结经验和教训，扬长避短，不断修正战略、强化执行力，以求得企业在核心业务上的“登峰造极”。

① 本文作者为柳传志。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二类人：能慧眼识人和培育人的人。

企业搭建有合作精神、有战斗力、有凝聚力的管理团队非常重要，团队中每个成员的素质也非常重要。领导者是企业的表率，企业选人一要看人品，二要看专业才能。搭建好企业内的经营管理班子，选好人才，用好人才，珍惜人才，才是管理好企业的根本！

在日常经营中，企业拥有人才才能金石可镂、财源茂盛。企业发展需要人才，“能够经营好人才的企业才是最终的大赢家”。我们需要各种各样的人才，但主要是三类人才：能独立做好一摊事的人；能带领一班人做好事情的人；能审时度势，具备一眼看到底的能力，制定战略的人。

战略型人才的养成，先要做“鞋垫”，做好基础工作，再做“西装”，走专业化、国际化路线。培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝是相同的道理，不能一开始就给他一块上等毛料做西服，而是应该让他从缝鞋垫做起，鞋垫做好了再做短裤，然后再做长裤、衬衣，最后才是做西装，不能拔苗助长，操之过急。

第三类人：懂得运用斯巴达克方阵的人。

斯巴达克方阵是一个战术阵形：每个士兵身穿铠甲，戴头盔，一手持大圆盾，一手持长矛，作战的时候士兵排列为肩并肩的紧密阵形，前排士兵一起将长矛放平，后排将长矛架在前排肩膀上，构成一面矛墙，一起踏着准确的步点压向敌人。

斯巴达克方阵注重进攻，只要占据有利地形，就能达到“一夫当关，万夫莫开”的效果。打造斯巴达克方阵，就要一层一层落实，激励和带动员工执行公司战略，先局部带动，再整体联动。

打造斯巴达克方阵，除了内部带动之外，还可以引入“空降兵”，以增强进攻能力。不过，“空降兵”需要进行必要的文化磨合。空降兵有两个特点，一是有国际视野，二是有较好的专业背景。没有他们的到来，我们是做不了大事的，是不可能实现愿景的。但如果不注意文化的磨合，主要是核心价值观的真正认同、方法论的真正认同，就会坏了大事，甚至会功亏一篑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四类人：能带领团队学习成长的人。

企业的学习是团队的学习，团队在认识与实践过程中获取经验和知识，掌握经济发展和管理规律，以实现自我超越，在竞争中领跑对手。一流的人才都是善于总结的。企业里的人才要注意学习、善于总结，企业团队应坚持持续的创新性的学习。

第五类人：能舍小家为大家的人。

我们发展的目的就是打造一个“没有家族的家族企业”，以保基业长青，这是企业家很不容易达到的高度。没有家族的家族企业，就是说对企业的所有权进行改造，不能让某个家族单独拥有，利用股权收益、空间和舞台激发团队的积极性。我们要办一个长久的公司，在我卸任以后依然能发展得很好，让没有家族的企业像家族企业一样血脉传承。

如果把权力拿到手里，控制力全在我这儿，那别人能努力干吗？所以要从思想上、从权力上、从物质利益的角度及精神激励的角度，都给人家留有足够的空间和舞台，他才能当主人，这个事业才能承续，我也才能按照我自己预定的方式去生活。

为什么不要“家族”？因为家族企业中的家族力量竭力维护现状、盲从宗长权威、个人崇拜泛滥成灾等，都会妨碍企业人才的发展。企业是要有主人的，但在联想，我们不会让家族存在。

我们打造成没有家族的家族企业，就要让核心团队成员通过股权分配获得更多利益，再通过授权，充分发挥他们的学习能力和创造力，给人才营造更大的施展空间和腾挪舞台，让团队成员获得全方位的尊重和满足。

第六类人：追求共同利益和远大目标的人。

要走到河对岸去是企业的目标，这是人人都看清的事情。难的是如何搭桥，如何造船，或者学会游泳。在根本不会游泳的情况下奋不顾身地跳入水中，除了泛起一阵泡沫和带来滑稽的悲壮以外，什么结果也没有。我们不要这个，我们要做能成事的英雄。我们需要有远大发展目标的人，需要有重视和追求企业团队共同利益的人。如果能让所有跟随你的人车坐得更好，房子住得比你自己还大，钱多多地发，员工和骨干们干起来一定很舒服。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人在所有智慧要素中，应当说最精妙也最具深意的东西就是“妥协”。在顽强地改变那些自己能够改变的东西的同时，也有足够的胸怀去包容那些不能改变的东西。有足够的智慧去分清什么是自己能够改变的，什么是自己不能改变的，这样的管理者绝对是智者。一方面要学会“妥协”，做事不要走极端，要适可而止；另一方面，要有包容的心态，做事不一定要有固定的模式，只要合理就行。

追求远大理想和目标要立足于满足共同的愿望和利益，而不是追求属于自己的利益和目标，并以此激励自己和员工为实现共同的利益而奋斗。每一层级的管理者，都要为团队成员带来财富和希望，给员工带来更多的实惠。事先定好的员工的年终奖金是不能少的，这是一个企业诚信问题，不能失信于员工。

第七类人：能调动和挖掘各方面积极性的人。

凡成大事者，必须调动和挖掘各方面的积极性，紧紧依靠各方面的力量，发挥和发掘他人的长处。优秀企业的领导者不是仅仅突出自己，也不是单纯地依赖他人，而是注重发挥每个人潜在的能力和作用，发挥团体的积极性和力量。

企业要注重各方面领军人物和接班人的培养。我们自从有了第一个管理人才李勤，管理就上了台阶；自从有了第一个技术人才倪光南，我们在技术领域就有了新突破。发展早期吸引和培养的一大批的年轻人，像杨元庆、郭为、朱立南等现已成为实际的接班人。

第八类人：能建立广泛人际关系的人。

不论是在企业，还是在政府，有良好而广泛的人脉关系，是走向成功的一个非常关键的因素。一个能够重视和搞好企业内外关系的人，能够调动方方面面的力量来为企业服务的人，首先就有了成为企业领军人物的先决条件。在建立人际关系方面他绝不是为了眼前的一时之利，而是着眼于长远，着眼于共同的发展和利益。

没有良好的外部环境，要想成就一番事业是很难的，甚至是不可能的。良好的人际关系为联想的经营与发展创造了良好的外部环境，正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这种良好的外部环境才使得联想在多次面临危机的情况下能够转危为安。

第九类人：能适应并采取现实策略的人。

企业领导者要认识和适应现实的环境，不要刻意把自己当作一个完美道德的化身。你得知道自个儿是谁，既要做成事，又要保护好自己。在处理企业危机和对待大是大非问题时，绝不手软。管理者的妥协和退让是有条件的，大的方向和原则是不允许改变和受到挑战的，需要采取强硬的手段来进行捍卫。

一个领导者是否优秀主要看三点：

一是能够站得高，看得远，能够为他人指明前进的方向，提出正确的目标和思路；

二是能够挖掘和发挥他人的潜力，满足他人的愿望，让他人得到好处，充分调动大家的积极性，让大家心甘情愿地跟你走、跟你干；

三是能够适应现实的需要，既能坚持原则，又能采取灵活的方法，以保证目标实现。

这十类人不适合做管理者

第一类人：时时把个人利益放在第一位的人。这种人不会给企业营造“公平、公正、公开”的平台，会制造团队矛盾，不适合做管理者。

第二类人：心胸狭窄之人。下属不经意得罪他，他就想办法找机会报复或者把别人扫地出门。

第三类人：喜欢在企业内部拉帮结派之人。喜欢搞自己的小团队，这样会严重影响大团队的凝聚力、和谐，不适合做管理者。

第四类人：喜欢欺上瞒下之人。自己管理上犯错误不及时改正，而是想方设法隐瞒事情的真相，甚至要下属与自己同流合污或者想方设法不让上司、下属知道自己犯的错误，有的甚至要下属帮自己承担责任。

第五类人：表里不一的人。从表面看是好人，素质很高，尤其是在上级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的眼里，非常会装，其他部门的人与他接触少，也是一味地装，但是在小团队中他的下属敢怒而不敢言，只要把事情说到老板那儿，凭着老板对他的信任，到最后千错万错，都是别人的错。

第六类人：做事没计划的人。想到哪做到哪，做任何事情都比别人慢半拍，严重影响企业的效益。

第七类人：做事不讲原则，随意性很强的人。今天让下属们这样做，明天让下属们那样做，做错事都是下属们的责任。

第八类人：喜欢揽权，又不落实工作，不解决问题的人。有些企业的所谓功臣，平时不上进，不学习，权力一大堆，但不用来开展工作，而是用来显威望，严重阻碍企业的发展。

第九类人：做事喜欢情绪化之人。心情好时做事做得非常好，心情不好时什么事都不做，只知道向下属发脾气。

第十类人：不尊重科学、不爱学习、不喜欢接受新的事物，因为自己的愚昧而影响工作的人。

怎样当师长[1]

1936 年 12 月，在我由“红军大学”毕业，即将奔赴前线之际，突然听说中央军委准备让我回到红一师当师长。

当时，我想自己过去一直当政委，还是干老本行吧。林彪和罗荣桓向中央反映了我的要求。但是，毛泽东、朱德还是确定我改任师长。

林彪回来后，传达了中央军委的决定，并说：毛主席要我和你谈一次话，让我讲一下怎样当好师长的问题。关于这次谈话，林彪是经过认真思考和准备的，我也很认真地做了记录。——上将杨成武回忆录。

以下是林彪的原文。时年林彪才 29 岁，详细阐述了当一个领导者应该具备的素质。

---

① 本文作者为林彪。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一、要勤快

不勤快的人办不好事情，不能当好军事指挥员。应该自己干的事情一定要亲自过目，亲自动手。比如，应该上去看的山头就要爬上去，应该了解的情况就要及时了解，应该检查的问题就要严格检查。不能懒，军事指挥员切忌懒，因为懒会带来危险，带来失败。比方说，一个军事指挥员，到了宿营地就进房子，搞水洗脸洗脚，搞鸡蛋煮面吃，吃饱了就睡大觉。他对住的村子有多大，在什么位置，附近有几个山头，周围有几条道路，敌情怎么样，群众条件怎么样，可能发生什么情况，部队到齐了没有，哨位在什么地方，发生紧急情况时的处置预案如何，都不过问，都不知道。这样，如果半夜三更发生了情况，敌人来个突然袭击，就没有办法了。到那种时候，即使平时很勇敢的指挥员，也会束手无策，只好三十六计，跑为上计，结果，变成一个机会主义者。机会主义和打败仗，常常是因为没有思想准备，没有组织准备，工作没有做到家，懒的结果。因此，不论大小指挥员都要勤快，要不惜走路，不怕劳累，要多用脑子，要做到心到、眼到、口到、脚到、手到。事情没有做好以前，不能贪闲。贪闲就隐伏着犯错误的根子。什么事都要心中有底，“凡事预则立，不预则废”。雷打不动的干部，牛皮糖式的干部，不管有多大本事，都不是好干部。

二、要摸清上级的意图

对上级的意图要真正理解，真正融会贯通，真正认识自己所受领的任务在战役、战斗全局中的地位和作用。这样，才能充分发挥自己的主观能动性；才能打破框框，有敢于和善于在新情况中找到新办法的创造性；才能有大勇，才能决心强、决心狠，敢于彻底胜利，有强烈的吞掉敌人的企图和雄心。指挥员的勇敢集中表现在歼敌决心的坚定顽强上面。指挥员的大勇建立在革命的最高自觉性和正确理解上级意图的基础上面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、要调查研究

对于敌情、地形、部队的情况和社会情况，要经常做到心中有数。要天天摸，天天琢磨，不能间断。这样做，不能看作是重复，实际上这不是重复，而是不断深化不断提高的过程，是取得正确认识的必不可少的手段。平时积累掌握的情况越多、越系统，在战时，特别是在紧张复杂的情况下，就越沉着、越有办法。急中生智的"智"，才有基础。因此，调查研究工作要贯串在各项工作中，要贯串在每一次战役、战斗的整个过程，反对打莽撞仗、糊涂仗，反对急性病，反对不亲自动手做调查研究的懒汉作风。特别是敌情，必须切实摸透。因为敌情是活的，敌人必然会极力隐蔽、伪装他们的真实企图和行动。要尽一切可能不间断地侦察，查清敌人的部署和动向，看他扮演什么角色，是主角还是配角？是主力还是非主力？是骄兵还是败兵？能集中多大兵力向我们进攻和阻挡我们的进攻。查明敌主官的特性，看他惯用和擅长用什么战法，根据他当前的企图判断他可能采用什么打法，等等。只要摸清了敌情、我情、地形的底，决心就快，就硬，就坚定。就不会被任何假象所迷惑，就不会被任何困难所吓住。如果情况不清，就会犹豫不决，举棋不定，坐失良机，或者勉强下了决心，一遇风吹草动，听到畏难叫苦和不正确的建议，就容易动摇，可能一念之差，前功尽弃。

四、要有个活地图

指挥员和参谋必须熟悉地图，要经常读地图。熟读地图可以产生见解，产生智慧，产生办法，产生信心。读的方法是把图挂起来，搬个凳子坐下来，对着地图看，从大的方向到活动地区，从地区全貌到每一地段的地形特点，从粗读到细读，逐块逐块地读，用红蓝铅笔把主要的山脉、河流、城镇、村庄、道路标划出来，边读，边划，等到地图差不多快划烂了，也就差不多把地图背熟了，背出来了。在熟读地图的基础上，要亲自组织有关指挥员和参谋对作战地区和战场进行实地勘察，核正地图，把战场的地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形情况和敌我双方的兵力部署都装到脑子里去，做到闭上眼睛面前就有一幅鲜明的战场图影，离开地图也能指挥作战。这样，在你死我活、瞬息万变的战斗情况下，可以比敌人来得快，争取先机，先敌一着，掌握主动，稳操胜券。

五、要把各方面的问题想够想透

每一次战役、战斗的组织，要让大家提出各种可能出现的问题，要让大家来找答案，而且要从最坏的最严重的情况来找答案。把所有提出来的问题都回答了，再没有问题没有回答的了，这样，打起仗来才不会犯大错误，万一犯了错误，也比较容易纠正。没有得到答案的问题，不能因为想了很久想不出来就把它丢开，留下一个疙瘩。如果这样，是很危险的，在紧要关头，这个疙瘩很可能冒出来，就会使你们心中无数，措手不及。当然，在战争环境中，要考虑的问题很多，不可能一次都提完，也不可能一次都回答完，整个战役、战斗的过程，就是不断提出问题和不断回答问题的过程。有时脑子很疲劳，有的问题可能立即回答不了。这时，除了好好地和别人商量以外，就好好地睡一觉，睡好了，睡醒了，头脑清醒了，再躺在床上好好想一想，就可能开窍，可能想通了，回答了，解决了。总之，对每一个问题不能含糊了事。问题回答完了，战役、战斗的组织才算完成。

六、要及时下决心

在什么样的情况下可以下决心打呢？指挥员必须以最大努力组织战役、战斗的准备工作，力求确有把握才动手，不打无把握之仗。但是任何一次战斗都不可能完全具备各种条件，不可能有百分之百的把握。一般说有百分之七十左右的把握，就很不错了，就要坚决地打，放手打。不足的条件，要通过充分发挥人的因素的作用，依靠人民群众的力量，充分发挥人民军队特有的政治上的优势，充分发挥指战员的智慧和英勇顽强的战斗作风来弥补，以主观努力来创造条件，化冒险性为创造性，取得胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七、要有一个很好的很团结的班子

领导班子思想认识要一致，行动要协调、合拍，要雷厉风行，要有革命英雄主义的气概。都要勤快，都千方百计地办好事情，完成任务。不互相扯皮，不互相干扰，不抱旁观者的态度。如果领导班子不好，人多不但无用，反而有害。

八、要有一个很好的战斗作风

有好的战斗作风的部队才能打好仗，打胜仗。好的战斗作风首先是不叫苦，抢着去担负最艰巨的任务，英勇顽强，不怕牺牲，猛打猛冲猛追。特别是要勇于穷追。因为把敌人打垮以后，追击是解决战斗、扩大战果、彻底歼灭敌人最关键的一招。在追击时，要跑步追，快步追，走不动的扶着拐棍追，就是爬、滚，也要往前追，只有抓住敌人，才能吃掉敌人。好的战斗作风要靠平时养成，要靠实际锻炼，要在紧张、残酷的战斗中才能锻炼出来。不敢打硬仗、恶仗的部队，让他打几次就打出来了，因为已经见识过硬仗、恶仗的场面，有了体会，有了经验，知道怎么打了，百炼成钢就是这个道理。做工作也要有好的作风，说了就要做，说到哪里做到哪里，要做得干脆利索，要一竿子插到底，一点不含糊，不做好不撒手。好的作风的养成，关键在于干部。强将手下无弱兵，干部的作风怎么样，部队的作风就会怎么样。因此，首先要抓好干部，要干部做出样子，影响带动部队。只要干部作风好，指挥好战斗，多打胜仗，即使是新建的部队或者原来基础较弱的部队，也会很快打出好作风来，像铁锤一样，砸到哪里，哪里就碎。

九、要重视政治，亲自做政治工作

部队战斗力的提高要靠平时坚强的党的领导、坚强的政治工作。连队的支部一定要建设好，支部的工作要做活，就是要把所有党团员的革命劲头鼓得足足的，充分发挥他们的模范作用、带头作用，通过他们把全连带动起来，通过他们去做政治工作，提高全体指战员的阶级觉悟。有了坚强的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

党支部的领导，有了坚强的政治工作，就可以做到一呼百应，争先恐后，不怕牺牲，前赴后继。战术、技术也要练好，特别是技术，如果枪打不准，战场上就不能消灭敌人，就不能解决战斗。因此，军事训练不能马虎，党政工作要领导好训练。艺高人胆大，胆大艺更高，部队有了高度的无产阶级觉悟，有了好的战斗作风，再加上过硬的作战本领，就如虎添翼，就可以无敌于天下。

跨过七道门槛，你才有资格说自己是称职的领导者①

哈拉尔德（化名）是一位颇具潜力的职场高管，在欧洲一家知名化学公司拥有 15 年的工作经验。最初他不过是公司塑料部门的一名产品经理助理，不久被调去香港，参与塑料部门新建亚洲业务中心。随着那里的销售业绩一路飙升，他很快被提拔为销售经理。3 年后，他被调回欧洲，担任分管欧洲、中东及非洲市场的营销总监，管理一支 80 多人的专业团队。他的晋升之路并未止步于此，之后，他升为公司聚乙烯部门的营销副总裁，负责多个产品线及相关服务，手下员工近 200 人。

如此多年的辉煌经历，最终将哈拉尔德带向了又一个职业高峰——出任集团塑料树脂子公司的“一把手”，管理公司遍及全球的 3000 多名员工。公司精心安排，为他配备精兵强将去负责一块规模不大但蒸蒸日上的业务。公司希望他能借此机会超越销售与市场的思维，从复杂问题或危机中跳出来，依赖经验丰富的团队去驾驭整体、放眼全局，从而进入一个更高的领导层面。公司如此安排可谓用心良苦，但仅仅数月，这个新职位就让曾经一帆风顺的哈拉尔德备受煎熬。

哈拉尔德的故事具有典型意义。从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是职场中人一次重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务版

---

① 本文作者为迈克尔·沃特金斯（Michael D. Watkins），译者为鲁志娟。本文有删节，原文参见《哈佛商业评论》中文版 2013 年 1 月刊《从管理者到领导者——从视角到职责必须完成的七种质变》。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

块，第一次负起盈亏责任，但这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。

一系列访谈和研究的成果显示：优秀的管理者要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。

我把这一过程总结为“七种质变”：从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。

一、从专才到通才

横在哈拉尔德面前的一个最紧迫的难关是：从管理一个独立职能部门过渡到掌控全局。在头两个月，这一转变几乎让他丧失了判断力，甚至对自己做决定的能力都有了怀疑。他陷入一个典型陷阱里——对自己熟悉的部门管理过度，而对于其他部门则管理不善。

哈拉尔德更愿意逗留于自己得心应手的领域，这是巨大压力下的正常反应。如果新晋领导者在所有业务上都是世界级的专家，那么固然很棒，但显然，这是天方夜谭。

有些情况下，他们可以通过部门轮职或者跨部门项目合作获得一些经验。但现实是，要想具备领导整个企业的能力，他们需要从专才变成通才，即要对各个职能部门都有足够的了解。

怎样才是“足够”？领导者必须能够：（1）做出有利于全局的决定；（2）分门别类评估人才。为此，他们需要认识到，各个业务部门都有其独特的管理子文化，有各自的思维模式和语言。作为“一把手”，领导者要了解财务、营销、运营、人力和研发这些部门解决业务问题的不同方式，每个部门使用的管理工具（贴现现金流、顾客细分、工艺流程、接替计划、门径管理等）也是五花八门。领导者要通晓各个部门的语言，并在必要时为他们翻译。关键是，领导者必须懂得提正确的问题，了解正确的人才评估和招聘方法，知道如何管理自己不擅长的领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、从分析者到整合者

部门领导的主要职责是招聘、培养和管理专注于具体业务的分析型人才。而公司领导者的职责是管理和统筹职能部门中的各种知识，解决重要的组织问题。

哈拉尔德发现，从一开始，这一角色转换就让他感到穷于应付，因为他需要去解决很多相互冲突的业务要求。例如，他的营销副总裁希望把一款新产品大力推向市场，而运营部门的负责人担心无法迅速提高产能，满足销售团队的需求。哈拉尔德的团队希望他去平衡内部供应方（运营部门）和需求方（营销部门）的要求；希望他在关注季度结果（财务）和投资于未来（研发）方面心中有数；希望他在执行、创新以及其他事务中合理分配精力。

企业领导者要让自己变成对各个部门知识都懂一点的通才，这样才能解决相互冲突的问题，但是，光有分析能力远远不够，他们还要知道如何做取舍，就自己的决定给出合理解释。之前从主管到高管的那段历程也能提供一些前车之鉴。但是，正如哈拉尔德看到的那样，领导者除了切实地做出决定之外没有其他退路，你只能从结果中去吸取经验教训。

三、从战术家到战略家

上任伊始，哈拉尔德一头扎进了庞杂的业务细节中。人们会不由自主地投入战术细节中去，因为这些活动是如此具体，结果立等可见。接下来，他又在日复一日的会议、决策以及项目中迷失了自我。

之所以会出现这些问题，是因为哈拉尔德忘记了，新角色的一个核心职能是子公司的总战略师。要做到这一点，他需要忽略那些细枝末节，把思想和时间都解放出来，用于关注更高级别的事务。他需要具备一种战略性思维。

那么曾以战术见长的领导者如何锤炼战略性思维？他们需要培养三种技能：水平切换能力、模式识别能力以及思维模拟能力。水平切换能力是能从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

容地在不同分析层面之间来回切换的能力，即知道何时关注细节、何时关注大局，以及二者间的关系。模式识别能力是在一项复杂业务中，能区分出偶然联系和重要模式，即把有用信号和无用噪声区分开来。思维模拟能力是能够预料到外部各方（竞争对手、监管者、媒体、公众）对你的行为做何反应，通过预测他们的行动和反应，找到最佳应对办法。

四、从泥瓦匠到建筑师

很多时候，企业领导者在组织设计方面简直像一帮菜鸟，结果往往会把事情搞砸。在首次担任公司领导层时，他们渴望留下个人印记，然后着手改变组织中相对容易改变的元素，比如战略或结构，但是，至于这些举动会给整个组织带来什么样的影响，他们毫无成算。

例如，在上任 4 个月后，哈拉尔德认为，需要进行业务重组，把更多的注意力从产品线上转到客户身上。作为一位营销部门前负责人，他理所当然这么想。在他看来，当前的组织结构深受业务成立之初及成长期的思路影响，过分倚重产品开发和运营。因此，他提出了重组提议，员工们起初反应是一片静默，之后是激烈反对，对此哈拉尔德颇感意外。

事情很快真相大白：现有的组织结构与关键业务流程和人才考核之间有着千丝万缕且不易察觉的关联。例如，为了销售化学产品，销售员需要具备深厚的产品知识以及为客户提供咨询的能力。而向“客户至上”转型则意味着，他们需要销售的产品范围更广泛，需要掌握大量新的专业知识。因此，尽管向“客户至上”的组织结构转型有一定的益处，但是，对此也需要做一些权衡。例如，要执行这一转型方案，需要对流程进行大规模调整，并且需要在员工培训方面大举投入。在进行这些调整前，领导者需要在前期进行大量的思考和分析。

当领导者晋升至公司管理层时，他们将负责设计和改变组织架构——战略、结构、流程和基础技能。要成为出色的组织设计师，他们需要具备系统性思维。他们必须明白核心要素之间的关系，而不是像哈拉尔德当时那样，天真地认为，只改变一个要素就能实现目的，而无须考虑该要素对其他要素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的影响。哈拉尔德为此付出了沉重的代价，之前的经历并没有给他提供借鉴的机会，让他对组织进行系统性的思考。此外，他也没有大规模组织变革经验，也就无从通过观察学习。

五、从被动者到主动者

很多管理者都是因为高超的问题解决能力才获提拔。一旦他们成为公司领导者，不应满足于仅仅扮演被动救火者的角色，而要把更多的精力放在组织应该解决的问题上，即主动去发现火情。

要做到这些，哈拉尔德对业务面临的全部机会和威胁都要做到洞若观火，然后将团队注意力聚焦到最重要的事情上，所谓好钢用在刀刃上。他还要能发现“空白地带”，即那些无法清晰地归入任何一个部门，但对业务至关重要的事情，诸如多元化。

目前，哈拉尔德需要应付的事情千头万绪，令人头晕。当他还是营销部门负责人时，就对业务领导者的难处深有体会，对下属在任何一天、一周、一个月里抛给他的事，他都要分出轻重缓急。然而，升到公司领导层之后，面对的问题之复杂、涉及的范围之广仍出乎他的意料。他不知道如何合理分配自己的时间，并且很快就感觉自己如同一张绷得太紧的弓，快撑不住了。他知道应把更多工作分配下去，但是，他不能确定，哪些任务能放心地交给别人去办。

哈拉尔德担任部门领导者时学到的那些能力显然力不从心，尽管他熟知营销工具和技巧，具备组织方面的专业知识，甚至有能力凝聚人心、促进团队合作。但是，要找出团队需要关注的问题——设定日程表——他需要学会应对更多不确定性和模糊的环境。此外，他还需要学会如何让手下明白事情的优先次序，用何种方式传递信息才能得到响应。

六、从急先锋到外交家

在之前的角色中，哈拉尔德的注意力都放在集结队伍、一举击败对手上面。担任领导者之后，他的大把时间都花在了影响外部各方上，包括监管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者、媒体、投资者和非政府组织。他的属下几乎为争取他的时间而打起来：是出席一个由政府部门赞助的行业或政府论坛，还是愿意接受一家知名商业出版物的专访，还是与一群重要的机构投资者会面？这里有些是他所熟知的，有些则不然。他面对的一项全新挑战是，不仅仅要与各色各样的股东互动，还需要主动出击，去解决他们关心的问题，而所有这些最终都要与公司利益相契合。哈拉尔德之前的经历并没有教会他如何成为一名企业外交家。

称职的企业外交家能做什么？他们利用外交手段——谈判、说服、冲突管理和建立联盟——去塑造外部业务环境，以支持战略目标。与此同时，他们还要学会与竞争对手合作。

要做到位，领导者需要一种全新的思维模式，找到共同利益，了解不同组织的决策模式，以及设计出有效的战略去影响他人。他们还必须知道如何招聘并管理之前从未监管过的员工：主要支持部门的专业人士，比如政府关系部门和公司传播部门。他们还需清楚，员工所提的动议视野更广，而不像业务部门那样只关注季度、乃至年度业绩。有些动议，比如对政府立法进程施加影响，需要数年的时间方能见效。

七、从践行者到倡导者

最后，成为一位企业领导者意味着要站在聚光灯下。众人瞩目以及几乎时刻不能放松警惕的生活让哈拉尔德感到不知所措。

当他发现人们是多么重视他的一言一行时，多少有些震惊。例如，当他刚接手工作时，他与研发副总裁开了个会，会上他不经意地提到对现有产品采取新的包装方式。两周后，一份初步可行性报告就摆在了他的办公桌上。

可见，这一转型还意味着，榜样的力量更大了。从某种程度上说，各级管理者都扮演着榜样的角色。但是，在企业领导层面，他们的影响被放大了，因为无数双眼睛紧盯着他们，希望从他们那里寻找愿景、灵感和关于“正确”行为及做事态度的线索。不论好坏，领导者的个人风格甚至怪癖均具有感染力（不论是员工们直接观察到的，还是通过领导者发布指令传递出去的）。这种感染力不可避免。但是，企业领导者可以通过控制言行，令这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一影响不会过于随意，比如花些时间去了解下属的想法。毕竟，他们也曾受到过老板的影响。

接踵而至的问题是，领导一大群人意味着什么，如何勾勒出一个引人关注的愿景，并以一种激动人心的方式传递出去。当他与管理班子设计年度战略时，这一点变得清晰起来。他需要把这项战略传递给整个公司，这时，他意识到不能单凭一己之力，需要加强与直接下属的合作，并寻找其他渠道，比如利用视频去传播这些信息。在走访了子公司旗下的多数工厂之后，哈拉尔德担心对一线情况的掌握犹如雾里看花。后来，他不仅要会见领导层，还会与一些一线员工吃便饭。他还会加入网上讨论组，了解更多实际情况。因为那是个员工们可以畅所欲言（对公司发表看法）的地方。

总体上，上述七种质变是从左脑、分析性思维方式向右脑、形象化思维方式的转变。但是，这并不意味着企业领导者可以把策略性或部门事务抛到脑后。只是说，相比之前的角色，花在这上面的时间要少得多。事实上，企业领导者如果能让其他人——董秘、首席运营官或者项目经理——专注于执行，往往会大有裨益，这能让他们更专注于新角色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为杰出的创业者

文／王坤亮

如何判断一个创业者是否有可能成就一番大事业呢？

关于这个问题，大多数人可以罗列出优秀创业者应当具备的素质，比如：勤奋、坚韧、好学、拼搏等等。但其实这些词汇只是正确的“标准”，却不足以全面地衡量创业者的综合能力。

今天我们尝试从外到内、系统性地总结有潜力的创业者都长什么样。

一、皮毛轮廓

皮毛轮廓，指最容易观察到的，可以反映创业者基本能力的一些信息。这是能做事情的一个基础。有以下几方面。

1. 做事靠谱

如果用一句白话说明就是：交给他的事情，心里面踏实。他们做事永远不需要担心，他们会充分思考，不会出现很低级的失误；他们过手的事情，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

永远不会打折扣交付。

这些事情不需要非得是“很大很重要”的事才可以检验，不需要是一场重量级谈判、一个生死攸关的决策。任何小事，都可以，也足以管中窥豹。小事，其实更具有考察价值，在无意中表现出来的才是真习惯。

2. 操控力

对自己，对自己想要推动的事情，有相当的操控力。他们表达自己意见时可以做到话语简洁明晰，直扣要点；他们时间观念很好，自己的事情基本可以保证按部就班；各种事项安排有条不紊，很少见手忙脚乱；对于要推动的事情，坐言起行，执行力度惊人；对于树立的目标，总能及时地对结果跟踪反馈，赏罚分明。

如果这些做得很好，那么此人可以掌控的局面将不小，可操控的事业上限也是不可预期的。

这里需要说明的一点是，以上这些原则只可用来参考，通过这些维度来感受（注意是感受，而不是评分）创业者是不是可以较好地操控自己和自己所推动的事情，而不能当成死的标准来套在创业者身上去打分。因为事情底层要复杂得多，绝非一两句话可以概括。

3. 一个人的真实分量

创业者经常会说，他的合伙人a，是百度出来的，合伙人b，参与过百团大战……其实，这样并不能真正地了解一个人的分量。如果想了解一个人的真实分量，仅仅了解到东家是不够的。腾讯有张小龙，也有保安和保洁阿姨。

所以，如果要了解一个人或者团队，需要更赤裸裸一些。上个东家给的薪水是多少？具体职位是什么？手底下管着几个人？ 每天的具体日常工作内容是什么？平时怎么正常运营的？有过几次升迁，职能做了哪些转变？做过最得意的成绩是什么？此类问题，穿透性会强很多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 经验

经历会带来经验，经验会有助于创业。从 0 起步成功的毕竟是少数，“从 0 到 1”的理论，更多时候无法直接落地大部分公司。在竞争激烈、市场透明的情形下，创业者的经验是必备条件。

要考察是真经验，还是假行家，主要是探测其认识的深刻程度，通过对业内的一些见解和“天下大势”的分析，来判断是不是该行业深度的参与者。

除此之外，还有一个比较好使的方法，就是介绍他做出来的最得意的成就，以及最大的失误。头衔是虚的，但是真刀真枪干出来的事是假不了的。最得意的成就/业绩是什么？最大的失误是什么，导致了什么悲剧？错误有时比成绩更能看出一个人的能力。不遭人妒是庸才，没犯过错误通常证明没有做什么事。

二、骨骼筋络

这个，我想表达的，是创业者的硬实力。第一条的成功，最多能说明是个很好的职业经理人，有很好的职业素养。但当跳出背后的靠山，开始领着几个兄弟自立门户的一瞬间，更重要的就是创业者的素养。

1. 商业的常识

无论是之前读书学来的，还是跟着前老板经历过的，或者作为连续创业者亲自蹚过来的，基本商业常识是必修课，如果还没有修，那么就是这个团队必蹚的坑。我们无法瞬间长大，创业者也不可能瞬间成熟，这跟能力无关，人性使然。

真正的商业模式，不是在屋里写写画画就可以做出来的，纸上的逻辑，十有八九不会在现实中无损耗地实现，只有体验过现实中的种种意外，才能停止闭门造车，才能学会对现实的敬畏。比如，不经历“树倒猢狲散”的无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

助，很难真正理解什么叫“合伙人”，更不会做到“财散人聚”。

所以，了解一个创业者在商业常识上的“段位”，就是看他们的成熟程度，方便我们对可能发生的情形做好心理准备。据我观察，大部分时候，坑是绕不过去的，只是掉到坑里的惨烈程度不同罢了。

2. 认真专一

精益求精的素养，不轻易为外界所动，追求所做事情的完美，是个难能可贵的品质。“事必专任，乃可责成”。这个规律自古以来就是这样，当今创业更是这样，因为越是竞争激烈，越是应该推崇匠人精神。要么做到极致，要么别做，现在国内任何一个创业方向都有无数公司在做，并且后浪推前浪，新团队层出不穷。创业圈太拥挤，已经没有“半瓶醋”的容身之地了。

这种情况下，一颗追求高品质的心就变得尤为重要。现在大家喊的“消费升级”也属于这个范畴。“认真搞笑”的开心麻花、充满艺术范的“大董”、死磕的“罗辑思维”，都是这种品质的时代受益者。这种品质不仅使他们受益，更使这些原本冷僻的生意模式，也受到了资本的垂青。

衡量匠心最有效的方法，就是看产品的品质和细节。拿出公司的第一重点产品，横向对比市面上的同类，只要体验得够认真，产品的区别很容易看出来。用心的东西，是可以被感知的，即便不是那么轻易地被观察。

3. 决策的素养

决策是决定一个公司命运的基本单位。无论是是否该停止烧钱，还是估值定在多少，节奏怎么把握，一切都是决策。决策力决定了一个创始人是英明的领路人，还是糊涂蛋。

如何去衡量一个人的决策力呢？那就是把“决策”这个事解剖开了判断：信息收集的方式、信息处理的方式和坚决执行的力度。

收集信息的方式：我们需要了解到足够多的方面，才可以有基础做一个正确的决定。当一个难题摆在眼前，需要智慧提取出来决策目的是什么，哪些方面会影响此目标的实现，通过什么渠道和方式去获取最真实准确的信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了解此项能力最好的方式，就是观察一个人在面对比较陌生的状况时，他了解情况的思路是不是清晰，选择的路径是不是正确，顾虑到的方方面面是不是周密。

处理信息的方式：这就是常说的，理性处理问题还是感性处理问题。判断一个人是不是能够正确处理信息，关键是看当信息摆在眼前，讨论处理办法时，这个人纠结的点到底是在解决问题产生的利弊上，还是相关人的感受上。这个有些反人性，但确实，老好人是一个坏的决策者。

坚决执行的力度：好多正确的决策，都是七分利三分弊，而三分弊通常伤到的是人情。创业不是慈善，要做就必须黑得下脸，狠得下心。这就是所有优秀创业者无情一面的由来。

三、精神魂魄

当我们讨论做一件有点“大”的事时，开门第一件事，就是用人。

1. 用人的本事

用人可以简单分为两部分，团聚众人和激励督促众人。

先说团聚人。团聚人的终极法则很简单，就是满足其所欲。这就是一个领导者要团聚众人最基础的一条，要有智慧看透并运用这一基本原理。当然我们可以义字当头，揭竿而起，但是如果想持久，摆脱乌合之众的气质，那大伙的基本愿望必须得到满足，或者说有希望满足。

所以，一个聪明的领导者，一定深谙其道，明白周围这帮兄弟图什么，并且将每个人的需求的满足，设计到整个组织的运行机制当中。这就是那句赤裸裸的名言的来历：“财散人聚。”

聚起来之后，需要保证这帮人聚而不散，那么就需要领导者可以服众。他在能力、人格、品质上，是否可为表率；对公司大方向和关键问题的判断上，要比其他人高明；他的敬业和勤奋，足以感化众人，立为风向标，好压制务虚的风气；当出现重大危机时，是不是那个镇得住场的人，做他人主心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

骨。某种意义上讲，领导者的水准，就是整个公司水准的上限。

关于激励督促大家各司其职、众志成城前行的方法，市面上有无数书籍、理论可以参考。判断一个人在这方面的水平，只需要观察他在赏罚手段上的表现。在这方面做得好的表现，借用一句话就是：雷霆手段，菩萨心肠。

2. 格局与气度

公司的层次，永远定格在创始人的格局上。格局大的创业者，通常伴随的是挥斥方遒的潇洒气度。怎么判断一个人格局的大小呢？观察他的“被满足”和“能承担”。

各个活动（尤其与自己关系不大的活动），还有媒体上出镜率很高的人，经常被证明，事业的巅峰期基本已经过了。背后的原理是什么呢？因为他意识到或没有意识到，他已经满足了。没满足的人什么样呢？尚未满足的人目标高远，他们每天的生活是平淡的，但精神状态是饱满的。反之，已经洋洋自得的人，每天的生活内容是饱满的，但是精神状态是平淡的。

所以，他们目标明确，很清楚自己下一步该干什么；不纠缠于小事，因为很清楚自己重要的是什么，所以无关紧要的得失，处理得很潇洒；不细算自己股份到底几个点，不一味追求虚高的估值；一切都在按部就班进行，所以没什么可炫耀的，无论公司账面价值多少钱，生活状态没什么变化。

古人为什么讲“胸有激雷而面如平湖”的可拜为上将军呢？因为可以担当沉重，才可以成就高远。那些危难面前不改色，困境当头仍从容的人，才有更大的心脏，撑得起更大的局面，熬得过更大的坎。与此相对应，那些经常处于匆匆忙忙、慌慌张张的人，是缺乏历练的表现。

3. 自我进化的基因

我们要承认作为一个人的局限性。创业项目不同的阶段，侧重的是创业者不同的技能。一个初创公司和最终的独角兽公司的掌舵者，一定拥有完全不一样的见识、胸怀和价值观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个创业者做成功了，他自己其实也早已经蜕了无数层的皮。我们拿着当代商业英雄的气度和表象去对照一个小公司的创始人，是没有意义的，更实际的做法或许应该是看他有没有自我更新的潜质。无论是自己读书，还是员工的规劝，或是对高人的请教，到底多大程度在促使着创始人的变化。

在观测这个变化的过程中，我们又需要很细致入微地分辨，他是毫无主见地迎合，还是心悦诚服地虚心，是刚愎自用、故步自封，还是坚定果决地捍卫真理。

4. 独立的思考

出类拔萃之辈，对事物本质的见解一定高于旁人。因此，他的认识、理念一定不是听来的，而是自己总结出来的。只有具有独立思考习惯的人，才可能总结出独立的理念和见解。

在任何领域探寻本质的路上，走得很深很远的人是孤独的，但目光是笃定的。因为在他们眼里，大部分的"专家"都是认识肤浅的小学生。我们可以从无数有所成就的人身上看到这一点。不是因为成功了才笃定，是通常笃定的人才能成功。

这种人怎么识别呢？这种人经常的表现是，你的任何问题，他都能对答如流；你可以不认同，甚至觉得很荒谬，但是他们对于你的质疑只是含笑点头，不慌张，不飘忽；他们对于自己下一步做什么、怎么做异常清晰，对于业内失败案例的点评，一般不是类似于"他产品做得烂"这样的"一元化"的概括；他们不会把自己的商业模式当个宝，捂得紧紧的怕人知道。

四、时运命数

本来，我以为自己历数经历，可以总结得更多、更全面，以期完成一个非常完整的"手册"。但我忽然想到两个问题，戛然而止，没有继续下去的动力：(1) 我们可以穷尽这些"成大事"者的所有特质吗？(2) 假设有具备这些特质的人，就一定会成吗？或者说在很多关键环节有致命短板的人就一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定一事无成吗？

答案都是否定的。

面对这个茫茫宇宙，我们过于渺小，无论是在时间上、空间上，还是认知上，以至于我们的一切文明成就都不过是基于观察而做的规律的总结，而从未运用宇宙的最基本原理，主动创造什么。

比如，哪怕是关于人类自己，我们是怎么来到世界上的，我们也只能观察一个婴儿从一个受精卵逐步发育成人，到分娩的全过程，而人为干预的成分实在太少了。就像是一个软件程序，我们一般人只能通过使用，观察总结出来，你点击哪里，会得到怎么样的回馈，而没有办法知道其背后的源代码是怎么写的，更不可能懂得编译后的class文件。

人类的喜怒哀乐，一代代的更新交替，又何尝不是一种更高等生命程序员的杰作？人类也是一种程序，我们按照既定的规律运行，设定了很多人性参数，也会抛出异常。我们把那个看不见的神秘的“人类程序”的编程者，称为“上帝”。

跑题了？其实没有。

明白了我们的渺小，就会改变看待事情的态度。尽管前边写了好多“成大事”者的总结，但是，所有的因素中，最关键的一点，就是命运。在此因素面前，一切都是不值一提。

古人讲，一命二运三风水四积德五读书。这不是迷信。读书改变命运，是一般人一眼可以看穿的现象；然而积德是帮我们越走越宽，逐步改变生活的，那就需要有推理能力和洞察力才可以明白了；至于风水已经不是我们普通人这个层面可以轻松看明白的东西了；至于运，甚至命，我们只能祈祷了，这是现在人类想理解都理解不了的。

创业这个事，永远不存在英雄造时势。

那么，在“天命”面前，我们可以做什么呢？首先存敬畏之心，就不用一味地奢望十拿九稳的结果，投资也好，创业也罢，学会用一种“概率论”的思维，去代替那种极端的“人定胜天”的思维，是我能想到的最好的处理方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

写到最后，我发现一个现象，这些看似松散的褒义词的词汇，其实是有某种关联和共性的。

一个人，他以身作则，坚持制度，保障各司其职，有序推进，可以组织好众人，我们可以简称为“礼”；他树立正确是非观、价值观，赏罚分明，公平开明，言出必行，足以服众，我们可以简称为“义”；他有胸怀，慈悲心肠，有成全周围众人之心，足以凝聚众人，我们可以简称为“仁”；他有智慧感知、发现众人的愿景和欲望，知道如何才能满足其所欲，我们可以简称为“得（德）”；他不断学习，独立思考，尊重本质，遵循这些本质的规律，并顺应它们，我们可以称之为“道”。

尊重本质规律（道），明白众人之所欲（得/德），并有胸怀和慈悲之心满足他们（仁），用一种公正、诚信的价值观凝聚众人（义），用以身作则的表率和赏罚分明的制度来约束、督促众人（礼），这就是成就任何伟大事业的必备逻辑。我们所总结的“成大事者”的任何品质，从来没有跳出过这个范畴。

《素书》的开篇第一句：“夫道、德、仁、义、礼五者，一体也。”以上是我的理解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为职业高手

文／王明夫

不管是什么工作，只要全身心地投入，聚精会神、用志不分，把工作做到精彩绝伦，做这份工作本身就能获得一份无上的尊严，产品或者作品有一种异乎寻常的美感。

聂圣哲说：我不认为一个平庸的博士比一个敬业的木匠对社会更有贡献。一个平庸的博士甚至是社会进步的绊脚石和累赘。诚哉斯言。

职人的精神

寿司，一种太稀松平常的简单食物，你说做寿司还能做出多少名堂？

就有这么一个人，一介布衣、平凡人生，一生只是做寿司，却把寿司做到了出神入化、誉满天下，成功登顶了职业境界的巅峰，受到无数人发自内心的敬重和顶礼膜拜。他在我心目中的分量，远高于很多权倾一时的高官、百富榜上的巨富、光鲜倜傥的金融家和万众追捧的娱乐明星。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个人叫小野二郎，他开的寿司店叫作“数寄屋桥次郎寿司”，坐落在日本东京银座写字楼的地下室，只有十个座位，只做几款寿司，不提供任何其他菜品和餐食。

就是这样一个貌不惊人、餐品简单的不起眼小店，却晋级为米其林三星餐厅。最低消费 30 000 日元/人，价格昂贵，生意爆棚。顾客不提前一个月预订座位，是吃不上这家店的寿司的。我多次到东京，都曾经试图预订这家寿司餐厅的餐位，未果，被告知的情形是：平时不接受预订，月初开放预订，开放即满，全月瞬间被预订满座，中途再插入获得用餐座位，几无可能。顾客带着朝圣般的心情来这里吃寿司，吃过之后感叹道：这是“值得一生等待的寿司”。美国总统奥巴马访问日本，日本首相宴请奥巴马，就是安排在这家地下室的小小寿司店里吃寿司。

小野二郎做寿司，何以能达到这样的境界？

第一，一生磨炼的手艺。二郎从 7 岁开始入行，现已 90 多岁，几十年如一日做寿司，专心致志、反复磨炼，终于达成炉火纯青的手艺。这样的手艺是怎样炼成的？在二郎店里做学徒，基础训练就要十年之久。头几个月，唯一的工作就是学拧毛巾，徒手取出热蒸烫手的毛巾，拧到干湿适中的状态。就这么简单枯燥而且十分烫手的动作，要一连重复做几个月。这道工作做熟练了，才会让你开始接触刀工和料理鱼肉食材。基础训练十年之后，才开始让你学煎蛋。最后，才允许你捏寿司。二郎认为，没有十年以上的枯燥训练，心神不定，基本功不牢靠，就无法成就手艺一流的厨师。做寿司的技巧并不是什么秘密，成功的唯一途径就在于长期的重复和持续的练习。

有一次，顾客问二郎的一个助手入行多少年了，助手一丝不苟地回答说：“17 年，才 17 年而已。”小野祯一是二郎的长子，也是传统上的继承人，19 岁时开始到父亲店里做学徒到现在，如今已是 50 多岁了，依然还是父亲的学徒，还没有接班。小野祯一认为，父亲的寿司店并无什么秘方，只是每天不断地重复磨炼而已。一个学徒，训练十几年，各个方面、各道工序都得到了二郎“这才是应该有的样子”的评价时，才能出师，才算是一个合格的寿司职人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了保护好自己的手，无论寒冬和酷暑，无论外出或睡觉，二郎手上总会戴着一副手套。他说："这主要是为了保护手指的指腹。制作寿司时，捏醋米用的中指、无名指以及小指是关键。戴手套是为了保持手指指腹的柔软程度。"二郎从 40 岁开始就养成这个习惯，从无间断。

第二，只用最好的食材。二郎骑着自行车亲自去市场选购最好的食材，当日买、当日售。向二郎提供食材的商户都是各种食材的专业供应商，供应鲔鱼的只卖鲔鱼，供应虾的只卖虾，供应稻米的只卖稻米，他们一概是自己所经营品种的行家里手，深谙好食材的珍贵和品质。他们和二郎保持着一生的友谊、信任和超常的感应默契，总是把最好的食材留给二郎。"因为只有二郎才做得好，真正好的东西是有限的，应该留给最好的人。"米商把最好的大米供应给二郎，理由是"只有二郎才能把最好的大米做出最好味道的米饭来"。二郎寿司店没有固定的菜单，每天根据当日能买到的最好食材来制定菜单，做什么就卖什么，顾客就吃什么，顾客不能预订餐单和点菜。如果买不到好的食材，就干脆不做。

第三，极致讲究的品质。从食材选择和制作过程，到卫生环境和工作态度，再到待客礼仪和上餐进度，二郎对每一个细节都坚守极其严苛的标准。在他的工作中，寿司是精确到秒的艺术,是一个流畅的、完整的过程，用最好的食材、在最佳的时间内、用最精致的手艺、做出最好的寿司、让顾客最美妙地享用。唯其如此，才算不辜负寿司职人的一份心意。

早年，他的师傅认为寿司历史悠久，简单明了，没有太多可改善的余地，做到手艺熟练即可。二郎却不这么看，他朝思暮想、反复琢磨如何把寿司做得更好。哪怕是为了一寸的精进，他都愿意殚精竭虑、不厌其烦。"我会在梦里捏寿司，点子多到半夜都会醒来。现在我们的虾要煮到客人上门前，这样虽然很耗工，但是值得，因为虾变得更好吃。"二郎认为，每一种食材都有它最美味的理想时刻，要恰到好处地把握这个时刻。为了使章鱼口感柔软，不像其他饭店里的那样吃起来像橡皮，需要给章鱼按摩 40 分钟才能上桌；原本平常的米饭也特别有讲究，要用非常重的压力锅煮出来，而且在递给客人时，米饭温度要和人体温度保持一致，此时米饭弹性正好，客人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也不会感觉到过冷或过热。

由于极致品质，世界各地名厨和饕客慕名而来，品尝二郎寿司后，每每惊叹：这么简单的东西，味道怎会有如此的深度？美食家山本则把二郎的寿司形容为：极简的纯粹！

第四，体贴恭敬地待客。二郎把服务顾客吃寿司，变成一种庄重的仪式、美妙的艺术。他穷尽一生的体会，制作了赏味流程，总体味道顺序是从淡到浓、从浅入深、从清新到厚重，让顾客感受到美食的层次感、节奏感、纵深感。

二郎会根据顾客的身份、性别、职业、年龄、生熟来精心安排座位；捏寿司的时候，对每位顾客都要仔细观察，时刻关注他们的用餐习惯和进度，根据顾客的特点来调整寿司的味道、大小、摆向、松紧、上餐的速度和品种的先后顺序，看人下菜。如果顾客是女性，他会把寿司捏得稍微小点；如果顾客用左手，他会把寿司摆在顺左手的位置；山葵的多少、寿司的大小都要经过反复尝试；连手捏寿司的方向和力度都有很多讲究。有“天妇罗之神”美誉的早乙女哲哉，每周都会去二郎寿司店吃寿司，他说：每去一次，都是一种致敬。

二郎的次子小野隆在六本木开了一家分店，一位顾客去那里用过餐后这样写道：“若说在银座本店用餐像是出席一场朝圣般的交响音乐会，那么在六本木店就像是欣赏一场室内乐演出。朝圣并不是这里的主题，取而代之的是享受、放松和交流。当然，仍在很高的格调和质量基础之上。小野隆选取父亲穷尽经验智慧写出的赏味流程中的主干，将其拆分成一个个短小乐章，呈现给顾客。我会用难忘、美妙、大开眼界来形容这次用餐体验。”

几十年来，二郎父子一直坚持一个习惯：客人用餐结束后，二郎总是带着长子祯一站在门口，向每一个离开的顾客鞠躬道别。

第五，端庄专注的精神。二郎捏寿司，神情显得十分庄重和严肃：右手抓取饭团的同时，左手大拇指和食指根部不松不散地捏着鱼片，余下的三根手指呈波峰波谷般轮流抚摸拍打着。二郎的认真、专注、娴熟和庄重，让整个过程呈现出一种仪式感的气氛。他仿佛不是在捏寿司，而是沉浸在一种艺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

术创作的过程之中。二郎说："你必须要爱你的工作，你必须要和你的工作坠入爱河。即使到了我这个年纪，工作也还没有达到完美的程度。我会继续攀爬，试图爬到顶峰，但没人知道顶峰在哪里。我依然不认为自己已臻完善。爱自己的工作，一生投身其中。"

这在日本，叫作职人精神：做一行、爱一行；心无旁骛、专注持恒；穷尽一生、永远精进；用自己的劳动和作品，建立人生的活法和意义。

小野二郎出生于 1925 年，7 岁时进入家乡当地一家料理店当学徒，从打扫、外送、磨刀等粗活脏活干起，历经将近十年后，他 16 岁的时候，可以帮餐馆主厨料理鱼和食材了。此时，"二战"爆发，他应征入伍，成为一名军备厂的机械工人。退伍后，直到 26 岁时，小野才有机会到东京拜一位寿司名家为师，学习制作寿司。作为大龄学徒，照样从最基本的活干起，几乎没有薪水。和妻子结婚时，小野的银行户头里只有 10 日元。经过三年的苦修学艺，二郎成为一名寿司店的主厨。1965 年，小野二郎 40 岁那年，终于开办了自己的寿司店——数寄屋桥次郎。自此，他将自己的一生交给了这个小小寿司店。

如今，小野二郎已经 90 多岁高龄，依然每天准时到寿司店上班，亲手为顾客捏寿司，服务顾客用餐，向每一个顾客鞠躬道别。将近百年的职业生涯，他以端庄和专注的精神，只做一件事，日复一日、持续精进、日积月累，终于从一名低微小徒，修炼成了享誉世界、登峰造极的"寿司之神"，一介寿司布衣成为人生的艺术大师。

第一，一生磨炼的手艺；第二，只用最好的食材；第三，极致讲究的品质；第四，体贴恭敬地待客；第五，端庄专注的精神。此五者，造就了寿司之神的传奇。普通的职业，平凡的人生，赢得了"活着"的意义，臻达了超凡入圣的境界。

二郎的次子小野隆在跟随父亲学徒几十年之后，终于独立出去开设了六本木分店。从开店那天起，父亲就跟他说："你无家可归了，六木本店就是你的最终归宿。"这正如二郎自己的人生，在他 7 岁的时候，就有人跟他说："你无家可归了，所以现在开始必须努力工作。"以工作为家、以精进为归宿，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

舍此，则人生无家可归，这是一切诚实劳动和卓越工作值得敬重、令人疼惜的感人之处。

2011 年，美国著名导演大卫 · 贾柏被二郎的职人精神所震撼，拍摄了一个纪录片，叫作《寿司之神》。这个 80 多分钟的短短视频，给小野二郎带来了世界级的知名度。我看完这个纪录片后，感觉它是一本触动人心的人生教科书。“一旦决定好做什么职业，你就必须全心投入工作之中，爱自己的工作，千万不要有怨言，穷尽一生，磨炼技能。这就是成功的秘诀，也是让人家敬重的关键。”小野二郎说。

“一抓准”张秉贵[①]

张秉贵出生于贫困家庭，作为一个上不起学的孩子，他早早地便踏入了社会。36 岁时，被北京百货大楼招聘，成为售货员。能在宽敞明亮的柜台前为顾客服务，张秉贵感到体面和光荣。从此，他在柜台上一站就是 30 多年，接待顾客数百万人次，没有跟顾客红过一次脸，吵过一次嘴，没有怠慢过任何一个人。他在平凡的售货员岗位上练就了令人称奇的“一抓准”、“一口清”技艺和“一团火”的服务精神。许多外地顾客慕名而来，就是为了目睹他那令人称奇的技艺和服务，被誉为燕京八景之外的“燕京第九景”。现在，北京王府井百货大楼前矗立着一位普通售货员的塑像，他就是张秉贵，一位将售货员岗位做到了极致的人。

一、苦练业务，臻至化境

王府井百货大楼当时是全国最大的商业中心，客流量大，加之处于物资相对匮乏的计划经济年代，顾客通常要排长队。张秉贵便下决心苦练售货技术和心算法，练就了令人称奇的“一抓准”、“一口清”技艺。所谓“一抓准”，就是指一把就能抓准分量，顾客要二两，他一把抓下去就是二两，

---

① 本文作者为朱文奇。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顾客要一斤，一把抓下去就是一斤，顾客要买多少，他手抓就是多少，分量丝毫不差。“一口清”则是非常神奇的算账速度。遇到顾客分斤分两买几种甚至一二十种糖果，他也能一边称糖一边用心算计算，经常是顾客要买多少的话音刚落，他就同时报出了应付的钱数。著名作家冰心曾专门采访过张秉贵“一把抓”、“一抓准”的功夫是怎么练成的，张秉贵的答案就是两个字——用心。

如今有着计算器等工具辅助的我们已经很难理解张秉贵为什么要这样做，但在那个物资匮乏且商店稀少的年代，排队购物是再正常不过的事情，张秉贵练就的这一手绝活，像泰勒提倡的科学管理方法一样，大大地提高了工作效率。

二、热情服务，温暖人心

当时国内尚未脱离计划经济年代，还属于“卖方市场”，顾客并不是“上帝”，普遍的服务态度是很“可怕”的。在商店里，如果年轻的服务员说一声“没有”，那就不能再去多问了。因为再问也是白搭，只会遭到这些姑娘的白眼，不凑巧遇上心情不好的还会加上一句“说没有就没有，烦不烦啊”之类的呵斥。微笑服务自然更是奢侈品，没有给你白眼就已经算是对面的那位同志心情不错了。对比之下，张秉贵简直就是服务行业的一股清流，“可亲”得多。从清晨开门接待第一个顾客，到晚上送走最后一个客人，他自始至终都能春风满面，笑容可掬。这种既不受白眼、又能看笑脸的购买体验相较于“可怕的姑娘”自然是更受顾客的欢迎，于是张秉贵的柜台前总是人头攒动，外三层里三层。一位看过他售货的国际友人更是感慨地说：“这种场面，在国外只有名声好的政治家和红得发紫的影视明星才能遇到，而中国的一名普通售货员能享此殊荣，真了不起！”

经年累月站柜台后，张秉贵总结出了自己的一套服务经——“五个劲”：站柜台的精神劲、服务态度的热情劲、售货中的迅速劲、始终如一的持久劲、坚持不懈的虚心学习劲；“十个字”：主动、热情、诚恳、耐心、周到；“四个一样”：买与不买一个样，买多买少一个样，生人熟人一个样，本市外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埠一个样。张秉贵在当时没有任何理论的指导下把服务营销做到了极致。

张秉贵不但有着专业的服务技能和热诚的服务态度，对于顾客购物心理也有研究，并总结出了“接一、问二、联系三”的售货法：在接待第一个顾客时，便问第二个顾客买什么，同时和第三个顾客打好招呼，做好准备。这种做法是十分超前的，在若干年后中国营销界开始“终端大战”时，大多数专柜售货人员所受的服务训练也和此无甚区别。哪怕是最讲究品牌的宝洁、CD（Christian Dior）的化妆品专柜，导购小姐接受的培训也没有跳出张秉贵在数十年前划定的框框。

古有庖丁、鲁班，今有“一抓准”张秉贵。张秉贵没读过几年书，但他凭借几十年如一日勤学苦练、精益求精的劲儿，在平凡的岗位上实现了不平凡的成就，多次被授予全国劳动模范、当选全国人大代表，并著有《张秉贵柜台服务艺术》一书。

钳工高手胡双钱

研发大型客机，是一个国家工业和科技综合实力的集中体现。这是个处于现代工业体系顶端的产业，手工的工人已经越来越少，但却不可替代、珍稀无比。高度自动化的行业领导者波音和空客，都保留着一批珍贵的手工工匠。在我国，也有这样一位手艺人——钳工胡双钱，35 年里，他加工过数十万件的飞机零件，没有出现过一个次品。

C919 大飞机，有着数百万个零部件，其中百分之八十是我国第一次设计生产，难度可想而知。钳工胡双钱一个个地打磨大飞机上的精密零件，他的所有工作都是靠手工来完成的，在现代化数控机床的厂房里，他像是一个有些过时的老古董。胡双钱的抽屉里，装满了和他同一年代的老式工具，在一个三千平方米的现代厂房里，胡双钱的钳工班组所在的角落并不起眼，但是打磨、钻孔、抛光、对重要零件的细微调整，这些大飞机需要的精细活，都只能手工完成。航空工业要的就是精细活，大飞机零件加工的精度要求达到 1/50 毫米级，相当于人头发丝的三分之一这个概念的公差。胡双钱在这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

车间里已经工作了35年，经他手完成的零件没有出现一个次品。

在中国民用航空生产一线，很少有人能比老胡更有发言权，1980年，从小就喜欢飞机的胡双钱刚刚进厂，就见证了中国人在民用航空领域的第一次尝试——运十首飞。“那个试飞情景一直在我脑海里，一直记忆犹新。”然而，喜悦还没有散去，运十因为多种原因最终下马，原本聚集了中国航空精英的上海飞机制造厂突然冷清了下来。当时，厂门口停满了上海各大工业企业招聘技术员工的专车，私营企业的老板甚至为他开出了三倍工资的高薪，但胡双钱拒绝了。2006年，中国新一代大飞机C919正式立项，中国人的大飞机梦再次被点燃，大飞机的制造让胡双钱又忙了起来。他不仅要做各种各样形状各异的零部件，有时还要临时救急。一次，生产需要一个特殊零件，从原厂调配需要几天时间，为了不耽误工期，只能用钛合金毛坯在现场临时加工，这个任务交给了胡双钱。这个本来要靠细致的数控机床编程加工完成的零部件，在当时却只能依靠老胡的一双手和传统的铣钻床，连图纸都没有。当这场金属雕花结束之后，零件一次性通过检验，送去安装。“有难件，有特急件，总会想到老胡，半夜三更把他叫来也是很常见的事。”钳工班组同事说。

焊接高手张冬伟

LNG船，被称为海上超级冷冻车，它是要在零下一百六十三度这样一个极低温环境下，漂洋过海运送液化天然气。在世界民用造船领域，建造这样一艘船，难度堪比建造一艘航母，目前只有美国等少数国家能建造这样的船。其中的焊接技术是相当有难度的。直到2005年，我国才有了第一批掌握这项焊接技术的工人，一共只有十六个，张冬伟就是其中之一。

3.5米，走路可能只需要几秒钟，而张冬伟焊完这样一条长度的焊缝，却需要整整5个小时。我国第九条LNG船的内胆，是整个船最核心的部分，需要焊接工人将一块块薄如纸的殷瓦钢板像做衣服一样，一块一块连接起来。一条LNG船的殷瓦钢板焊接长度总长达130公里，虽然百分之九十是自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动焊，但还有十三公里特殊位置的焊接需要焊工手工完成。如果焊缝上出现哪怕一个针眼大小的漏点，就有可能造成整船的天然气发生爆炸，所以有人说LNG船就像一个会移动的原子弹。为了避免焊缝出现漏点，张冬伟要求自己在焊接过程中不能有一丝停顿，所以他往往一干就要三四个小时才能停下来。“你蹲功不好的话，可能烧一会儿就要站起来休息了。所以说它这个就像练功夫一样，先要练蹲马步。”殷瓦手工焊接是世界上难度最高的焊接技术，能够在超级LNG船上全位置进行殷瓦手工焊接的焊工，必须经过国际专利公司GTT的严格考核，取得合格证书之后，每个月都要重新考核一次，考核合格才能继续上岗工作。

殷瓦焊接超强的电弧光对眼睛的刺激很大，焊接时产生的飞沫对身体也有一定伤害，刚开始做学徒时，不少同伴看师父焊接一两个小时就走了，只有张冬伟寸步不离。“我跟我师父的时候，我就暗暗下定决心，我技术一定要超过师父，我自己带徒弟的时候，我是这个心态，就是希望我带的徒弟，技术方面超过我，如果说人人都能往上上一个台阶的话，那我们国家技术方面的人才肯定是后继有人了。”

殷瓦钢是一种耐超低温的钢材，薄如纸张，极易生锈，最薄的地方用手一摸，二十四小时之后就会锈穿，所以在焊接中不能有一丝汗珠、一个手印。这就要求工人在焊接时，不仅手上准，更要心稳。焊工们任何的情绪波动，都有可能直接影响焊接的质量。为了磨炼自己的心理状态，张冬伟闲暇时间就去钓鱼，练性子。

张冬伟看向码头说：“每当试航，LNG船缓缓驶向大海的时候，我感觉就是挺自豪的！手艺这个东西是掌握在手里的，是要脑筋和手并用的，你热爱它了，你喜欢它了，你才会用心去学它，你才会追求它这个内在的东西。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个咨询公司的理想

文/王明夫

什么样的事业，足以让我们咨询人，在回顾一生辛劳的时候，感到足慰平生呢?

一、千人咨询师队伍

和君咨询创建于2000年春，迄今经历了十多年风雨，以“管理咨询+投资银行”为专业领域，咨询师队伍已达1 500人，系中国商业原生态中土生土长起来的最大一支咨询服务队伍。和君誓造千人咨询师队伍的目标，千人是个量级的概念，而不是具体人数。这支队伍必须具备这样一些特点：

第一，不是乌合之众，也不仅仅是商业纽带和利益耦合的商务共同体，而是有着共同价值观、文化精神和理想追求的事业共同体，是一个兼具大兵团势能和别动队作风的精英集体，身为同仁，不抛弃、不放弃，协同作战、呼应默契、相互补位、重情重义、同舟共济。

这支队伍中的一个个成员，作为个体，普遍具备如下的品质：有理想有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

追求而不自命不凡，勇于创新而不标新立异，追求卓越而不居功自傲，有独立见解而不固执己见，平凡而不平庸，自信而不自负，坦陈不同意见而不轻易否定他人，固守原则而不失灵活，贯彻领导意图而不一味盲从，团结群众而不随波逐流，敢冒风险而不鲁莽行事，勇于承担责任而不放纵过错，坚持终生读书学习而不盲目照搬照抄，工作全心投入而不失生活情趣，展现自身魅力而不掩盖他人光辉……全部做到这些是不可能的，但是永远不放松对自己的要求，永远不放弃做人的信念，永远不懈怠做人的目标。

第二，并非队伍中的每一个都聪明绝顶、出类拔萃，但千人咨询师构成一个整体，却已然是中国最大的商业智库，足以为中国企业的问诊求方、治病强身、有效竞争和对外扩张提供一站式服务，此处佳酿不醉君，遍寻天下无醉处。问渠哪得清如许，为有源头活水来：一千个博士和硕士组成的咨询师队伍，长年累月深入到商业原生态的第一线，站到市场竞争的最前沿，风里来雨里去，与客户企业同欢乐共患难，在波诡云谲的商业实践中体认和检验真知灼见，在日积月累的学术写生中升华和探索理论思想。他们给出的不仅仅是知识、思路和点子，而是手起刀落的问题解决、指挥若定的实战功夫。他们所造就的不仅仅是一个个客户的商业成功，而是足以代表中国商业智慧和商学思想的最高成就和境界，去迎接全球范围内“中国时代”的到来。

第三，这支专业队伍是世界咨询业界的“中国队”，有着鲜明的“中国字号”气质。它深深地扎根于中国本土商业实践，但有着全球化的商业视野和政经认识，嗅觉敏锐，反应快速，高瞻远瞩。在国际经济和商业活动中，始终站稳公道立场，敢于和善于为维护国家、民族和客户的合理利益和“经济正确”而与国际同行进行专业比武、死打硬拼，而且做到有理、有据、有节、有风度。一支特别能战斗的咨询师“中国队”的崛起，是时代的需要和召唤。被冠称为“和君人”的我们这群“中国咨询师”们，如果能够站到时代呼唤的高度上去早日看清楚自己的使命，实际上就是看到了我们自己的最大机会，无论是商业利益上的机会还是一展人生抱负的机会，抑或是赢得职业成就和人生尊严的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、蓝血十杰

古老的西班牙人认为贵族身上流淌着蓝色的血液，后来西方人用“蓝血”来指称那些高贵、智慧的精英血统。美国商业史上流传着一个蓝血十杰的故事：

美国空军的十个后勤兵，个个出类拔萃，他们迷恋数字，崇拜效率，精通基于数字化的精确管理，“二战”期间他们把数字化管理模式应用于战争的后勤供应，让部队和军需物资实现了“在正确的时间到达正确的地点”的精准配送和有效控制，为盟军节余了十亿美元的耗费，成为功勋卓著的“二战”英雄。

战后，他们解甲归田。时逢福特汽车公司从经营到管理陷入全面危机。眼看着这家作为美国工业象征和美国工业火车头的汽车业巨头摇摇欲坠，公司董事会、工会、管理天才群英辈出的美国企业界、商学院林立的美国管理学界、美国政府，都无能为力，只能坐视它一步步走向衰败。就在此时，这十个退伍的空军后勤兵集体出山，全面接掌了福特汽车。他们准确地判断美国企业需要纪律、秩序和控制，引进数字化管理模式，采用全新的控制和管理技术，按照“精准配送”的要求全面再造了福特汽车的供应链，极大地节约了成本，为福特汽车降低价格、拓展市场份额创造了巨大空间。福特公司从摇摇欲坠中被拯救出来，雄风重整，轰动了美国工业界。十个退伍兵是十足的汽车业门外汉，他们并不懂汽车的技术、产品和产业，但他们对管理之道有着深刻的领悟和认识。他们的成功是管理模式的胜利！十个退伍兵因此被称为“蓝血十杰”，家喻户晓。有人评论说：他们开创了现代企业管理的先河，推动了美国历史上最惊人的一轮经济增长期。

关于这十个人，《蓝血十杰》一书的作者有这样一些描述：

他们三十岁即各有建树，在自己的领域出类拔萃，他们之中产生了国防部长、世界银行总裁、福特公司总裁、商学院长和一批巨商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们堪称企业界空前绝后的团体，所有成员都受到冷静和理性驱策，犹如曼哈顿计划发展原子弹的人员；有时候，他们被人比作登陆月球的阿波罗计划太空人，同样浑身是胆、勇猛精进，是豪杰和圣哲的有力组合。十杰自可以创造完善的世界，企业就是达成这个目标的手段，他们也说服别人相信这一点。十杰最奇妙的事情是他们都是朋友，都忠诚拥护彼此的使命。他们先是战友，后来成为福特公司的伙伴，他们尊重和支持伙伴程度之高，在我采访的其他企业人士之间，确属罕见。

第二次世界大战不知毁了多少人的生命和事业，却有十个人因为这次战争而展开无比辉煌耀眼的一生。这十个人不只是开创现代企业管理制度的先河，更导引了战后至今五十年的美国产业走向，影响了美国的国力。年轻的时候，美国工商界称他们为“WHIZKIDS（神童）”。如今他们虽盛年不再，人们却已将他们推崇为“美国企业国父”。他们是——蓝血十杰。

他们根本是汽车工业的门外汉，有的只是在空军运筹帷幄、精准配送的后勤经验，却能信心十足地开口要到天价般的薪水，这十个汽车业的菜鸟不但把土崩瓦解的老公司重新带回高峰，个人的事业也从此扶摇直上。

十杰拥有超卓的管理科学素养，因此不论进入什么行业，总是能把一切资源加以数量化——包括人力资源在内。十杰操弄的不是技术、产品和产业，而是数字和管理方法。十杰的带头人桑顿离开福特汽车之后，只凭自己纵横捭阖的管理长才，一手掌管旗下数十家不同行业的企业，这是全世界第一个称为“集团”的企业体。在一个生产挂帅的年代，桑顿玩弄财务数据，大搞并购霸业，成为华尔街股市所向披靡的股王，白手起家，不过十年的工夫。管理全盘科学化的魔力，由此可见一斑。

福特汽车的少主在雇用十杰的时候，其实也是半信半疑，但经过智商测试，福特二世发现这十个人简直是天才中的天才，其中麦克纳马拉简直可以称为“人类电脑”。麦克纳马拉以四十一岁的破天荒纪录，当上福特汽车总裁，并同时被肯尼迪延揽为国防部长；在他的数字科学观念下，所有的人都成了国家可运用的资源，于是这些“资源”投入了越南战场。在人类电脑的管理观念下，人力和人命似乎无关，不讲情分的麦克纳马拉，就是蓝血十杰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行事风格的极致写照。

十杰中的蓝迪，秉持这种精准而无情的管理风格，数十年间，为福特汽车训练了成千上万“新蓝血”，这些经过训练的管理硕士离开福特进入各行各业，所发挥的力量难以估计；十杰中的米勒，后来当上斯坦福商学院院长，对美国企业界管理观念的影响力，更远在蓝迪之上。亨利·福特二世表示，让米勒离开，是他一生最后悔的事，如果他发生意外，一切善后事宜要让米勒料理。就算才智在十杰中最为不济的摩尔，也十足是个行销天才，他建立了北美最大的汽车销售网，富甲一方。

在管理科学刚发轫的年代，《蓝血十杰》记载了这群管理精英轰轰烈烈的事迹。十杰虽然个个成就不凡，背后却埋藏了冷落娇妻子女的深深闺怨；十杰之间都是至交，早年是歃血为盟的情分，后来观视朋友失败而纷纷加以援手……在绚烂功业归于平淡之后，蓝血十杰才又紧紧凝聚。这些情节，有如现代工商企业社会的翻版，无情得令人动容。

和君必须用长达30年以上的求索、历练和耐心，造就自己的蓝血十杰。和君的蓝血十杰不是固定的十个人，而是和君人队伍中应时机情势所需而选拔搭建的一个个“十人组合”，他们中有顶级的战略设计专家、组织管控专家、流程再造专家、精益制造专家、人力资源管理专家、市场营销专家、企业文化专家、IT规划专家、行业专家、资本运作专家、并购重组专家，形成一种系统的能力组合。一组组“十人组合”，能征善战、所向披靡，或者霹雳出击、电闪雷鸣、出奇制胜，挽狂澜于既倒，全面拯救客户企业于危难之中；或者有章有法、不动声色、步步为营，系统扶植客户企业成长壮大，终成一代商雄财杰。

三、情义无价，兄弟如斯

倘若失去了人情温暖和人性光辉，那么成功又有何意义？和君致力于建立人情原乡，把情义无价和人情温暖提高到跟事业一样重要的位置。同事相处，人人都有长处，要相互学习；人人都有短处，要相互包容；人人都有难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处，要相互帮助；人人都有苦处，要相互体谅。和君的事业，是一场艰苦的长征，我们必须让人情温暖和人性光辉照耀长征的全程、温暖队伍的全员，成乃光芒万丈凭君子三立（立功、立言、立德）铸丰碑，败则肝胆相照以情义无价慰平生！

芸芸众生，皆为利来；熙熙攘攘，皆为利往。于男人心中重于利得者，恐唯兄弟二字。兄弟之情本是难以道明的，倘以意象释之，或可喻诸“八如”。

兄弟如山：山，势巍峨，望之怯，背可倚。兼厚重与伟岸，并深沉与旷达，蓄沉稳与刚毅。莎翁在《奥德赛》里说，“男人内心是缺乏安全感的”，所以男人需要一个像山一样的好兄弟，于这纷繁复杂的世事中，纵使相隔千里之外，念及君处，心里有的是温暖的踏实和精神上的依靠。

兄弟如水：“上善若水，水利万物而不争。”语出《老子》。不管男人处在什么样的高度，他都需要一个可以为自己两肋插刀的兄弟。这个人不为自己的金钱地位，可以承君一诺，舍命相陪。同时，有无这样的兄弟，也是一个男人自我价值实现的评判与标准。

兄弟如酒：酒，历久弥香，性烈味纯，如勇士之肝胆，如英雄之豪气。在这个快节奏的时代里，陈者多为下品，唯有兄弟仍是以旧为尊。谁还没有几个就算是半年没有见面，一见面就是乱打乱闹一点也不陌生的老兄弟呢。与他们一起可以淋漓地宣泄，大碗喝酒，大块吃肉，要的就是这直来直往的痛快。

兄弟如书：书可教人明事理，断是非，分黑白。兄弟不是所谓的酒肉朋友，于酒桌间你来我往，于灯红酒绿间夜夜笙歌。而是你糊涂的时候给你指指前方的路，为你掌一盏灯，送你一程，等你猛然感觉醍醐灌顶的时候，已经飘然离去了。

兄弟如诗：诗者，在胸为志，发言为诗。知道却又不太明白你的那些缥缈的道理、不切实际的追求，虽然明知山高水远、道路漫长，却从未劝你放弃的人。不论你的成败，对抗命运的时候共同让热血汹涌地澎湃，放肆地咆哮。试问，生活中的高潮部分，没有了他们，如何尽兴？

兄弟如血：血者，性命所系，古人常歃血为盟，血融于水。没有里外，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不分彼此，人的一生中需要这样几个人，彼此紧密相连像血脉兄弟一样，在最需要的时刻彼此相互扶持，必要时刻，你们乐于共同面对死亡，一同接受磨难。

兄弟如剑：剑者，虽千万人，吾往矣。兄弟一词，往往就带着一种血性，有着狂躁的鲁莽。就像《阳光灿烂的日子》里所描写的在烈日下光着膀子肆无忌惮的青春少年一样，一起冲动于那些没头没脑的往往也是一辈子再也干不了也忘不掉的傻事。

兄弟如火：火者，阳之精也，火性炎。语出《后五行志》。古人把火称为五行之一，认为它有气而无质，可以生杀万物，神妙无穷。《河图·汴光篇》曰：阳精散而分布为火。雪中送炭，一诺千金。男人所崇尚的火，不光是前进力量，更是一种温暖。

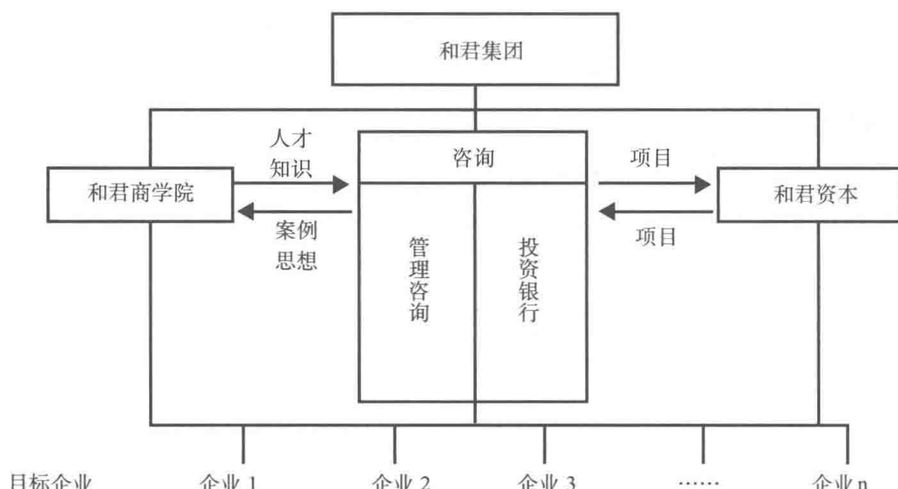
四、一体二翼+和系企业

和君是从咨询出发、凭咨询立身的一个组织，它的业务结构演变将循着这样的路线行进：做强做大咨询业务，然后，1.形成真正能够解释实践和指导实践的原创商学思想和原生态商业案例，凭此创建商学院；2.抓住好客户、发现好项目、结伴好企业、看到好机会，凭此发展资本业务，创建、孵化和培植一系列企业；3.具备财力的时候，进入服务产品的IT化；4.“咨询+资本+教育+IT”四大板块形成良性互动和彼此强化，最后形成企业服务系统集成提供商。

我们事业过程的远处，是一幅怎样的图景呢？“一体二翼+和系企业”的事业图景美妙如梦，惊艳动人：做强做大咨询业，以人生如莲和三度修炼文化誓造千人咨询师队伍，建成中国最具实用价值的商业智库；以斯为体，生长二翼——和君资本与和君商学院。和君咨询+和君资本+和君商学院，两两互哺、交叉互动，共同组成一个和谐共生的有机整体，为目标企业提供资本、咨询和人才的综合服务。一体二翼，体强翼健，腾空翱翔，向中国商业大地播撒智慧、资本和人才（它们分别来自和君咨询、和君资本与和君商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学院），造就一个美好的企业群落，繁荣一幅全新的商业景象，崛起一种全新的商业文明，称作“和系企业”。正可谓：何愿动人伦理实践和君梦，有景催我一体二翼腾达时！



在一次和君年会上，“自定义”成为流行语和主题词。会上说：人也好，公司也好，无非就是活一个“自定义”：我是谁，我从哪里来，我往哪里去？说到底，就是这样的问题：和君为什么要活着，怎样活，活成啥样？

和君咨询的自定义，大胆、脱俗、超拔、沉雄、勾魂摄魄、心驰神往。然而，相伴而生的是，和君事业的难度之巨、风险之大、路途之遥，无异于一场伟大的长征。这是一种活法，是一群知识精英泅渡茫茫生涯的一种挺拔风姿。

踏上和君长征路的人们，身与心俱刻同印这样一些和君人关键词：

1. 使命感：伟大的人（公司）总是使命在身的；历史证明，凡是成就大事业者，都是理想集团，而不是利益集团。

2. 大局观：苟利和君生死以，岂因祸福趋避之。

3. 专业、专业、再专业：精湛的专业能力是我们的手艺活，吃饭家伙，是安身立命的基础。我们要拒绝做万金油、大路货。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.实干、实干、再实干：清谈误国，实干兴邦；干不出实绩、见不到结果，人生自取其辱。

我们的追求实质上是一场和君实验。既然是实验，结果就可能是成功，也可能是失败。我们充满着成功的自信，也做好了失败的准备。我们知晓，在人生意义的探寻上，成功未必就是证实，而失败未必就是证伪。

不能停留在空想和嚷嚷上，需要的是行动，立马的、说干就干的、雷厉风行的、持之以恒的行动。中国的知识分子应该为社会做点实事，能力大的就多做一点，能力小的就少做一点，但不能不做。我们要把生命力和创造力投入到做实事的过程中去。理想愿景不能在意念中空转，生活风姿无法在清谈和臆想中凭空树立。我们需要活在一个务实和扎实的事业过程中，我们的理想和风姿就在这个过程中得以生长、发育、成就，尔后始得在社会中高高耸立，在历史里熠熠生辉。

五、我们的生活

和君人的生活充满着这样一些关键词：远行、富裕、人情原乡、阳光灿烂、体育精神（野蛮体魄）、职业尊严、信仰与道德、观察家和思想者、生命的体验者和悟者、诗性与美感……随时提醒自己，我们要的不是成功，我们要的是一种有意义的生活。任何时候都不要忘记，我们要一起来呼唤和寻找“我们的生活”。

咨询作为一种职业，它的魅力在于：经历各种行业、各个地域、各种人生、各类故事，进百家门，吃百家饭，阅人无数，踏遍千山万水，览尽世间万象，看透人生百态。需要有专业知识和职业能力，也需要懂风花雪月和人情世故。与高手过招，同庸常共谋。有时杀机四伏、斗智斗勇，有时单纯厚道，推心置腹。经常指点江山、激扬文字，又随时可能灰头土脸、败走麦城……视野开阔、见多识广、体验丰富，尽在咨询江湖！

道行有多高，事业有多大！道行是一种人生修为，自古修为讲究历练

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与磨难，咨询是人生修为的历练路径，生意寡薄是人生多艰的小小彩排。如果你真的有志向，就朝着咨询这条路走下去！从咨询出发，走下去，可以走向哪里呢？第一，识破商机，伺机而动，成为像任正非、柳传志、马云、褚时健、王永庆、李嘉诚、郭士纳那样的大企业家；第二，沉潜内修，厚积薄发，成为像马克斯·韦伯、泰勒、德鲁克、迈克尔·波特、科特勒那样的大思想家；第三，矢志不渝，深耕细作，成为像马文·鲍尔、亨德森那样的大咨询家；第四，感受时代风云，体验世态人心，成为像巴尔扎克、托尔斯泰、老舍、张承志、路遥、莫言那样的大文学家。

和君咨询，一家书生创业、白手起家的中国字号咨询机构，无意于追求自身经营上的商业规模，而是希望看到：在咨询这条道路上，人才辈出、群星璀璨！大企业家、大思想家、大咨询家、大文学家，从和君咨询出，一二可也，三五足矣，成群尤佳！

这是和君人的梦！

以梦为马，策马扬鞭，驰骋在茫茫人生大草原。如此生活征途，何其快意，何其风流！

六、基业长青

绝大多数企业都是匆匆过客，但也有一些企业达到了基业长青。我们希望，和君能够成为一家基业长青的公司。

1.任何一个人才、技术、产品、机会和商业模式，都有着“短暂”的生命周期。唯有人本、公义和普世价值的企业文化，才能最终造就事业的生生不息、基业长青。套用朱光潜的话来说：“多少轰轰烈烈的英雄和美人都过去了，多少轰轰烈烈的成功和失败也都过去了，只有文化精神真正是不朽的”。

2.走向基业长青的路径实际上简单清晰、朴实无华：第一，确立人本、公义和普世的价值信仰和文化精神；第二，为这个价值信仰的实现找到现实可行的操作模式和运行机制，付诸实实在在的行动，持之以恒。这种信仰和行动倘能伴时光共流，这份事业就必将与日月同辉。这个结论没有任何深刻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性，几乎就是一个常识。问题在于：你相信，还是不相信？解浩然说：对很多人来说，不是看不破，而是忍不过。

3.罗马不是一天建成的，真正的伟大事业是信念、意志、作风、才智、身体和岁月等交互熔炼的作品。只有初恋般的热情和宗教般的意志，人才能成就这样的伟大事业。所以，问战略究为何物，直教人以生死相许。基业长青是一种活法，选择了这样一种活法的人们，需要确立“人生就为一件大事而来”的终极价值理想，有目标、沉住气、踏实干，拒绝浮名、拒绝速成、拒绝养尊处优、拒绝安逸舒适。欲练此功，挥刀自宫。

4.我们为什么如此平庸？在一个“没有教堂的市场经济”里，狂沙漫卷、乱云飞渡的商业乱世，流行的只能是物欲横流、你争我抢。致力于创造、服务和贡献的精神理想和价值信仰，久久失落。内圣外王、修齐治平、登泰山而小天下的那种大丈夫式的胸襟气象，让位给躁动不安、患得患失、争权夺利和急于求成。产权、法治和仇富心态上的不安全，像是随时会叫响的魔咒，让人惴惴不安、无所适从。在这样一个社会阶段，更多的人选择了“我不相信”。而一批选择了“我相信”的企业，则显得另类。它们的命运终究会怎样收场，一切都有待时间来给出最后的证明。

和君的选择：和君在经历了几番周折、交了大量糊涂学费之后的某一刻，顿悟式地明白了这些道理。于是，毅然决然地走上了志在基业长青的不归路。唯愿全体和君人，共同坚守在追求基业长青的道路上，哪怕我们在使命面前终归还是力不从心，这种坚守本身就是我们值得自豪的灵魂桂冠！

七、挑战和破解世界级管理难题

打造千人咨询师队伍，面对一群知识精英，如何实现有效管理和持续凝聚，这是和君迟早需要面对的大难题、大挑战。“组织协同理论”的始祖大师巴纳德并没有解决这个难题，现存的管理学也没有解决这个难题。德鲁克《管理——任务、责任、实践》一书的核心，就是探讨其中的答案，认为以往的管理实践，使我们学会了对“体力”劳动者的管理；现实和将来的管理挑战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，如何对“知识”劳动者进行有效管理。德鲁克断言：如何实现对知识劳动者的有效管理，是一个世界级的难题。

和君需要一批觉悟了的团队带头人，依靠精神的力量，以更大的思维规模，更强的心智模式，以及更强的人格魅力，去笼络精英们的情感，驾驭咨询师的心灵。只有通过“同构精神境界”，引发“思想共振”，才能打动知识分子。团队带头人如果不能触及团队成员的心灵，是不会让成员迸发出热情的。不要以为喊口号、做做姿态、聊表心意、给出实惠就能触及他人的心灵。这里需要大智慧。

一些前贤今师，为我们给出了方向性的指引。

赫伯特 · 西蒙说：“人是一种能够解决问题、使用技能的社会动物。对人类而言，在摆脱了饥饿之后，有两种体验变得极为重要。首先一种最深刻的需求就是运用技能（不论是哪方面的技能）完成具有挑战性的任务，并从中获得巨大快感——不管是打出一记好球，还是漂亮地解决一个问题。另一种需求就是与少数其他人建立起有意义的真诚的关系——爱和被爱，分享体验，互相尊重，同舟共济。”

德鲁克揭示：知识性员工，本质上是“自我雇用”的。管理“创造性”员工的最佳方法，应该与管理志愿者团队相同。一个重视贡献的人、对结果负责的人，不管他职位多么卑微，仍属于“高层管理者”。

黄铁鹰老师说：“真正想成大事的企业家应当学会仰视你的下属。当你真正谦卑地仰视他们时，你将会发现这些平凡的人开始做出不平凡的事情。”

管理咨询业的鼻祖和宗师马文 · 鲍尔说：“任何服务性企业都无法承受合伙人之间同床异梦的考验，所有的合伙人都要与公司、与其他人同心同德，这样的企业才能壮大。如果连指导原则、根本目的、理念、政策、价值观和态度都无法从理性和感性上得到调和，那么多数派最好索性把异议者赶走。”

黑夜给了我们黑色的眼睛，我们用它来寻找光明。从这些前贤今师的论断中，我们似乎找到了破解世界级管理难题的曙光。那就是：谦卑地仰视和发自内心地尊重组织成员，让组织成员进入没有剥削、没有压迫、赤裸地接受市场选择、勇敢地面对竞争挑战的自我雇用状态，按照管理志愿者团队的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理念和方式来对待他们，不遗余力地去发掘、善待和满足组织成员的两种最深刻需求：运用技能完成具有挑战性的任务和与其他人（同事和客户）建立起有意义的真诚的关系——爱和被爱，分享体验，互相尊重，同舟共济。看不到这些曙光、不认同这些原则、不愿意“我相信”的人们，请快走开。

在这些原则的启迪下，建设和君的深层哲学昭然凸显：

1. 人本主义：以“人”为目的，以“人”为依靠！和君必须是基于人的而不是基于产品的和基于流程的。向麦肯锡学习，但拒绝“麦肯锡模式”，相信文化的力量，依靠文化精神凝聚精英人才，而不是依靠产品标准化和运营流程化来肢解人的“全面和自由”发展，形成人对产品和流程的依附和依赖。

2. 社会契约论：以组织成员的私权为本，为原生；以组织的公权为律，为次生。一切公权都来自私权的让渡，同时也仅限用于为私权服务。业务团队和组织成员为了自身利益的最大化和长期化而进行权利让渡，最后形成管理和服务功能强大的公共管理部门和专业委员会。

3. 密尔顿法则：普遍的自由导致惠及全人类的经济增长。“是的，必须是普遍的自由，而不是少数特权或既得利益集团的自由，才铺垫了经济增长的可靠根基。因为是普遍的自由，所以这‘自由’就以不得损害他人的自由为边界。这样的自由，要限制政府权力的范围并对政府权力实施有效的监督，但绝不主张‘无政府’——因为离开了必要的政府强制和保障，自由一定荡然无存。”我们希望看到这一法则在和君适用的景象是：“1 ∶ 9”体制下各团队的普遍自由导致惠及全体和君人的公司成长！

4. 内圣外王：非内圣者有可能“霸”，唯内圣者才可能“王”！

在中国的土壤上试图种植这样一棵大树，显然是一场相当冒险的“和君实验”。这场实验的社会意味和“人”的意味在于：中国人能否进入传说中的那个“人本的、民主的、自由的和富强的”状态？在行进的过程中一定免不了走弯路和遇险阻，也一定会经历聚了散散了聚的反复，但我们相信，我们已经找到了战胜世界级管理难题的最深刻法门！如果我们终于成功了，和君本身或许就是一个发人深省、取之不竭的商学宝库，是东方文化圆融无碍、文而化之的力量证明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

八、中国商学派征服全球商学院

和君创建之时曾经说过两句大话：一是和君要造就一代中国企业家和经理人，希望30年后中国商界出现一个哲学清晰但又轮廓隐约的“和君系”，此系君子一概超越发财挣钱和个人功名意义上的传统成功理念转而以产业振兴、强国富民为终极追求；二是和君要建树商学思想，希望30年后世界商学流派里有一个中国学派，它伴随着中国经济的世界性崛起而成为全球各大商学院的主流思想和必修课。

中国的商业思维与商学教育长期以来都是“言必称希腊”，麦当劳、通用电气、西南航空、沃尔玛、迪士尼、运通、花旗、美国国际集团等西方舶来案例被视为金科玉律，而大量的本土商业实践却无人给予足够的学术关注和理论升华。西方教材和案例对中国商学教育的“一统天下”，是中国商业整体落后于西方的表现。我们在见识到了西方的先进做法的同时，也需要保持一份警醒：西方教材和案例的垄断性泛滥，将对中国原生的商学思维造成“侏儒化”的影响，流弊堪忧。我们坚信，只有当中国原生的商业案例和原创的商学思想征服全球商学界的时候，才标志着中国商业在世界范围的最后胜利。

我们追求真正的远见卓识和博大精深的原创思想，讲究以深厚的理论底蕴和丰富的实践历练孕育出美丽的思想之花。我们鼓励一切有利于原创思想产生的研究和实践努力，并在条件成熟的时候着力扶持和培植真正的商学思想家。

我们认定：造就一个甚至是一批堪与亚当·斯密、凯恩斯、西蒙、德鲁克、波特等比肩的思想家和格雷厄姆、巴菲特、索罗斯式的投资家，是和君的最高成就追求，是全体和君人的最高荣誉，是我们对中华民族和人类社会的最大贡献所在。在追求的过程中，无论顺逆成败和痛苦欢乐，全体和君人都值得为有着这样的事业追求而昂首自豪。如果我们最终成功了，我们为我们的成功而自豪；如果我们最终失败了，我们为我们曾经这样追求过而自豪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和君的事业过程，必将体现为和君人在履行自己职业使命过程中的思考、探索和辛勤劳动，当然还包括在此过程中的困惑、迷失、煎熬和随时准备放弃的冲动。和君的理想是，通过这种劳动、思考、探索、困惑、迷失和煎熬，最终能够悟得真知、升华思想，在世界商学流派中崛起一个足以征服世界商学院、能够代表中华民族智慧深度和文化魅力的中国商学派！

结束语

和君的理想，或浓或淡地体现在系列主题词之中：千人咨询师队伍、蓝血十杰、情义无价兄弟如斯、和君资本、和君商学院、一体二翼+和系企业、我们的生活、基业长青、世界级管理难题之破解、中国商学派征服全球商学院。

这注定是一条曲折崎岖、艰苦卓绝的路啊！为什么要选择一条这样难走的路呢？登山界有个经典问题：山从来不会回报你什么，为什么这么多人，花钱受苦，劳筋累骨，甚至冒着生命危险，从事毫无收益的登山活动？相应地，登山界有个经典答案：因为山在那里。山，给了我们前进的方向和动力，给了我们生活的意义，给了我们目的。人生在世，应该有一座自己真正的山峰。和君的理想，就是和君人的山峰，它在那里！有一个心理游戏：去一个目的地，两条路，一条是平坦的、笔直的路，往前走，就能到；另一条是曲折的、跋山涉水穿林过海的、充满挑战和奇险的路。你选择哪条路？不是目的地决定了人生的不同，而是走向目的地的过程。选择不同的路，就有了全然不同的人生风景和体验。身为和君人，不应该选择轻松的和顺利的路，因为顺利地和轻松地成功的路，只能让我们拥有一个浅薄的、轻飘的、小巧的甚至是抹不去无聊色彩的人生，形不成壮阔大气、深厚沉雄、空灵飘逸的生命气象！面对一条曲折艰难的道路，我们所需要做的就是：有目标、沉住气、踏实干。拒绝喧嚷、拒绝浮躁、拒绝摆秀、拒绝浮名、拒绝速成，沉住气，慢慢地蓄深养厚，最终把事业搞辉煌，把自己搞平淡！

当今是一个物欲横流的时代，欲望普遍地偷换了理想。很长时间以来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈论理想已经变得羞于启齿。然而，周星驰说得好：人如果没有梦想，那跟一条咸鱼有什么不同？王小波说：趋利避害是人类的共性，可大家都追求这样一个过程，最终就会挤在低处，像蛆一样熙熙攘攘。推来搡去或许都争得了多少物质或利益，然而“我早已超越了老鼠，不再向往货舱”。

我们不愿意活成咸鱼或蛆或老鼠，所以，第一，我们必须大张旗鼓、矢志不渝地树立起难度足够大的理想；第二，我们不能挤在低处，而必须找到生活的高处。

哪里是生活的高处？理想指向的地方，就是生活的高处。

何时能抵达那样的高处？追求理想的今天当下，就已经抵达了生活的高处！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人才奔腾　生命怒放

文／王明夫

各位同仁：大家好！这次和君合伙人例会，我来跟大家讲讲我关于人才的一些观察和思考，传递我关于和君事业未来走向的方向感。

一、观察和感知

某基金公司主动打破原来基于业务价值链的分工和流程体系，推行事业部制，鼓励员工自由组合形成一个个战队、建立一个个事业部，一个事业部就复制一个基金公司，从基金募集到投资，研产销一勺烩，各战队各自为战，八仙过海、各显神通，能干的就干起来了，不能干的任由自生自灭。这种玩法是什么？是放弃分工和流程的效率，彻底解放人才、给人才以平台和机会、放手让人才去干、允许人才脱离原来的分工秩序和流程体系。业界更狼性、更雄心勃勃的人才，就愿意跳槽到这样的公司去，施展拳脚、追利追梦。这是基于人才解构和重构组织。这种玩法成功了，基金业原有的竞争均衡和人才分布，就会被打破，大家重新赛跑。原来靠体系胜出的基金公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很可能就受制于体系的滞重，跑输了。而把体系放下，独狼群狼一起上的公司，在新赛跑中将会胜出，乱拳打死老师傅。

天使投资人X君，给了100万投资C君的创业项目，C公司倒闭了，钱输光了。C君创业做第二个项目，又叫X君给天使投资100万，但第一个项目亏光的100万，也折算成第二个项目的股份，这样X君对第二个项目算是投资了200万来折成股份。C君的第二个创业项目非常成功，今年纽约上市。X君200万折成的股份，现在值20亿元。这是个案、偶然事件，但开创了天使投资的新玩法：锁定创业型人才，投资他/她终身创业的项目，直至他/她创业成功为止。历史上失败的投资，都折算成最后成功项目的股份。天使投资投什么？从投项目转向投人了。以前是争夺创业项目，未来是争夺创业型人才。

目前市场上出现了一种这样的人才投资基金，瞄准一个上市公司的关键人才，让他们整建制地出来创业，甩掉原来的老板、另起炉灶。基金给他们投资，送给他们股权，把人才、经验、产品、诀窍、技术、客户关系、商业模式都平移出来，快速复制出一家可上市的公司。这种玩法是什么？这不就是赤裸裸的跨界打劫吗？这种打劫也太狠了，谁家经得起这样的打劫呀？先劫人，然后劫事业，你死，我活。如果抛开道义不谈，这种打法，太务实了。花钱买人，而不是买股票。

人才投资正在兴起。BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）总监级别以上的人才出来创业，不论这些人才手上是否有成熟项目，投资者就愿意直接给钱。A集团通过专门团队寻找上下游企业的人才，以股权合作的方式投资人才，逐步建立"A系企业"。B集团在国内举办了首个针对高端人才投资的精英选拔赛"千万奇才"，通过选拔有能力实现企业高速成长的人才，然后将此人才连同资金一同放到投资的企业中去，保障投资安全和收益。投资决策的依据，从"事"转向了"人"。

做出了《纸牌屋》的Netflix公司认为，HR最重要的工作就应该是满世界去找人，一个优秀人才顶2~3个人甚至顶10个人用。Netflix公司最重要的就是找来人才，倡行"自由与责任"的文化，放手让你干，给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人才以自由，但也要求你负起责任来，能担当。这种文化已被硅谷普遍接受。

很多公司都感到，原来的行业或做法已经做不下去了，没有前途，必须创新与转型。这已经不是发展问题，而是生死问题，形势非常严峻。怎么创新和转型？有钱，搞个创新孵化基金，钱就在账上，没问题；有楼、有园区，都是现成的，建个小硅谷，也没问题。但是，有钱、有楼、有硅谷，人呢？缺的是创新型、创业型人才！这些人才不能源源不断地来、生生不息地长，钱和楼和园区有什么用？你搞的“硅谷”不就是空谷吗？瞧，生死问题变成了创新和转型的问题，创新和转型的问题变成了人才的问题。不能在人才上下对功夫，谁也别想实现创新和重生，不管原来多么辉煌，只能眼睁睁看着自己就这样老去、没落。

搞创新工场、搞硅谷，有风投资金、有园区，还不够。没有斯坦福和伯克利大学,吸引不来创新型人才。那么，和君商学院就来扮演斯坦福和伯克利的角色，正在进行的和君商学院新一届招生，就沿着北大、清华、中国科学院、哈佛、MIT、牛津等一流大学去圈占创新型和创业型人才，和君资本配套天使基金，为这类人才的创新创业提供天使投资，同时和君咨询为他们提供创业辅导和咨询服务。对创新创业人才，和君给钱、给经验、给免费的辅导和咨询服务，给系统的商学培训。

移动互联网的创业模式，打劫一个个传统行业的蛋糕。滴滴打劫出租车行业就是典型例子。滴滴们活了，传统的公司就得死，越大的死得越惨，整个行业都要被颠覆。滴滴们死了，也很正常，互联网创业本来就成功率很低，速生速死是平常事。这个死了，那个会冒出来。一旦有一个赢了，移动互联网时代，赢者通吃，打劫的不是某一家两家公司，而是整个行业。只要冒出一个真正强悍的打劫人才，他瞄上一个行业，结果整个行业都被他劫了，所谓颠覆。

万科总裁郁亮明确提出，年薪制、聘用职业经理人的做法，已经拢不住人才了，必须搞事业合伙制。在万科人力资源条线大会上，郁亮提出升级版新理念：人才是万科的唯一资本，唯一。任正非用他的语言强调了人才的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重要性："资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……"据说海尔也在打破一体化、流程化的大工业组织，鼓励内部创业，搞阿米巴组织。一个民营的资管公司，在一些单位推行九级合伙人制，让九级人才都成为事业合伙人、拥有公司股份，吸引人才，集团管理的资产规模奔向万亿元的量级。

二、启迪和思考

类似上述的商业现象，每天都在发生。串起来看，能看出"兹事体大"的东西。我有很多启迪和思考：

第一，这是个打劫的时代。互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了"烧钱"，草根逆袭成了万众欢呼的佳话，海盗精神成为强悍的、制胜的商业风格。各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业世界、天下大乱，原来建立的地盘正在受到威胁，原来建立的结构正在受到冲击。商业乱世，一切都在快速变化，而相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。无论进攻还是防卫，人才再次成为首要的依靠和指望。大争之世，一切的竞争都化为人才之争。

第二，原来费尽心思建立起来的组织结构和流程体系，需要解构甚至甩开，否则难以适应当前的人才争夺、市场变化。这对我们长期以来受到的管理教育，是挑战，甚至是颠覆。

第三，万科郁亮喊出一句话："职业经理人已死、事业合伙人时代诞生。"我感觉是：流程化和管控型组织已死，平台化和生态化组织诞生。流程森严、秩序井然、按部就班的公司，正在失去快速反应能力。野蛮生长、灵活机动、放手人才各自为政各自为战的公司，却可能乱中取胜、大获全胜。在智力劳动领域，这种趋势已经看得很明白了，比如互联网创业、IT行业、投行投资资管领域、律师会计师设计师等，不按事业合伙人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的理念、不搞平台化和生态化组织，几乎做不成大公司，历史上做大了的公司也已经很难再坚持住。连万科、海尔等传统行业公司，也意识到不搞事业合伙人制已经很难再往前走了。

第四，资本与人才谁轻谁重？资本追着人才跑、为人才服务。从投资企业、投资项目、投资股票，到投资人才。和君资本，你往哪里跑？追着人才跑。

第五，组织与人才谁轻谁重？人才重于组织，组织适应人才的需要，而不是人才适应组织的需要。原来从哈佛搬过来的经典管理逻辑是：战略—组织—人力资源，战略决定组织，组织跟随战略，人力资源适配组织。现在看来，需要建立一种新的管理逻辑：人才动起来，组织跟随人才，组织适配人才，战略和组织都围绕人才转。

第六，关于人力资源管理，要转向人才经营。

（一）跳出或更新“管理”概念，致力于人才最大价值和最大效能的发现和发挥。组织围着人才转。

（二）要不局限于员工，而是全社会范围用才，从注重“为我所有”转向“为我所用”，建立开放的人才生态圈。

（三）基于大数据进行人力资源管理：应用人力资源管理软件记录和积累员工个性数据，依据数据对员工进行个性化管理。例如谷歌的HR在内部建立了多个数据收集平台，借此观察员工的工作习惯、日常行为等，据以实施人力资源管理举措。对员工的考核、薪酬、福利和培训，都依据数据给予个性化对待。

（四）人力资源这门学科的基础假设正在发生改变，从人力资源管理到人才发展。

第七，关于时代，我突然意识到，所谓“时代”，不是时间概念，而是代际概念，是人群概念。人的代际更替，催生商业的新陈代谢、更新换代。新生代企业来自新生代的人。不能抓住新生代的人，就别指望老企业实现转型和新生。

结论：一切要回到人才、服务于人才。

给人才以机会和平台，才是组织的前途所在、资本的收益所在、事业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生生不息所在。

企业家心中或办公室要挂三幅图：业务版图、组织版图、人才版图。如果只能三选一，那就挂人才版图吧。

有心的同事会注意到，我这几年来的管理思维有一个演变轨迹。

以前我喜欢谈战略，我的主要思想和观点，我跟客户沟通的主要话题，大多是关于战略的。在战略分析和洞察上，我还是有一些心得，给很多企业提供了服务，验证了效果。

后来，我经常谈论组织，对合伙人、对弟子、对企业家，我不断地强调要从做业务转向做组织，明确地提出了和君人的成长路线：优秀的读书人—合格的职业人—业务能手—职业高手—组织领袖，成为组织领袖才是个人发展的登顶。有一个状况我看得很明白：很多企业的发展，瓶颈就在于老板完不成从业务能手到组织管理的角色转变。请大家到和君的E-learning中心点播和君商学院的一堂课程，我讲的《一步步长大：民企组织发育和建设十九条》。这堂课，浓缩了我关于组织管理的深切体会。和君总裁班的很多企业家说他们反复点播收听，越听越有感觉，越听越有滋味，特别命中要害。

最近两年开始，我经常谈论人才。我给几个上市公司提出管理建议，都是从“人”上发力的，客户来找我谈战略的，我跟他谈人，客户来找我谈组织的，我也跟他谈人。在人上发力，人动起来，组织跟着动，战略跟着动，效果很好。我开始抛弃“战略→组织→HR”的管理逻辑，而启用“方向→HR→组织→战略”的管理逻辑。关于人力资源管理，我也有新的认识，从人力资源管理转向了人才发展，从MBA教学的人资管理转向了人才管理或才能开发。这是我这两年的一次重要的认识提高。

三、取向与选择

2006年开始，和君咨询推行一九体制下的合伙人制，在守住两个底线即客户满意度和员工满意度的前提下，放任各合伙人团队各自为政、各自为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战，面向市场、适者生存、不适者出局。收入分配最大限度地向合伙人倾斜，经营收入交10%给公司平台，90%由合伙人自主支配。一个个合伙人团队，就是一个个稻盛和夫提倡的阿米巴，充分激励、野蛮生长、独立核算、自负盈亏，自组织、自管理，大家都勇敢地接受市场的选择和淘汰，能者多劳多得，庸者自生自灭。

我当初这样搞，质疑声、嘲笑声、骂声，不绝于耳，说和君是大牌子底下一群个体户，鱼龙混杂、乌合之众，迟早砸牌子、没前途。我心里清楚，只要守住了客户满意度和员工满意度两个底线，这个模式有张力、有弹性、有容纳力、有吐故纳新的淘汰机制和自我更新的生态，一定会有前途。和君倡导水的精神，像水那样，不择细流、有容乃大，不拒绝加盟的砂石和物障，反而是夹裹前行，壮大自己的力量。从2006年到现在，十年已过，和君咨询从几十个人发展到目前1 500多人，现在每个工作日签约3~4单，每年做几百个项目，每一个项目都经过客户签署满意书才放行结案，和君成为遥遥领先的中国本土咨询第一品牌、亚洲本土规模最大的咨询机构。

有人分析和君的成功，说和君是典型依照互联网思维建立起来的平台型公司和生态化组织，我哑然失笑。第一，和君还在路上，还远谈不上成功。第二，我当初这样搞，确实不知道什么互联网思维，也没有生态化组织的概念，我就认一个理：公司必须成为人才施展才干的公共平台，为人才追逐梦想创造条件；收入分配必须最大限度地向创造收入的人才倾斜，公司和老板要最大限度地少拿点。

谁是人才，谁是庸才，谁有生存和发展的才干，由市场去选择、去检验。能打开局面、能为客户创造价值、能得到客户认可、能把业务发展起来的，就是人才。在市场选择面前，疑似人才、假冒人才、装逼人才、自命清高人才，都经不起市场的检验，生存堪忧，该死则死。和君常务副总裁许地长说："这段时间酝酿新一年的干部任命，着实挠头。一堆的官位帽子没人要，我想多戴出几顶官帽，让当官的多领些任务，让公司的组织化程度高一些，可是一旦责任和职务真正挂钩的时候，大家对职位和权力的追求就冷静

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了下来，变得很理性。从这点上说，和君的体制很有效。如果要问和君这些年的发展究竟做对了什么，这是很重要的一点。一套不会埋没任何人才也不会让南郭先生有藏身之处的体制，一套人人为自己而奋斗却又最终为组织做贡献的体制。”

站在和君的今天，我们的取向和选择，进一步明朗化：

第一，和君的人才战略。

咨询业务，和君咨询要三管齐下，壮大人才队伍，内部培养人才+行业性整合人才+国际性整合人才。和君一定要打造出一支世界咨询业里的“中国队”，成为世界领先的咨询公司，代表中国，登上世界智业的巅峰。和君不能放弃这个理想，有人嘲笑我们太忽悠，吾辈鸿鹄志，燕雀安可知。我们希望 1 500 个和君员工，都物色和推荐人才加盟和君；我们以一万分的诚意，欢迎咨询业界有志趣、有热血的人才加盟和君。

资本业务，和君资本以“和君平台+和系资管公司体制”聚合人才，管理的基金规模要努力达到数百亿量级。

商学业务，和君商学在线，将联手一批有志向的上市公司开启“圈占万人”计划，而且要圈到哈佛、MIT、哥大、牛津、剑桥、台湾大学、香港科技大学去，我亲自去美国、英国做宣讲，招揽人才，配套和君资本孵化和君学子创业的天使基金，推行“满天星”计划，沿着顶级大学圈占创业创新人才，打造和君集团和一批上市公司共同的“精英人才集群”，为和君学子提供就业通道、事业舞台，推动传统行业跨越艰难险阻、实现创新和转型，为中国经济结构转型做出行动、做出贡献。

第二，和君的组织战略。

平台化、生态化、社区化、信用化、众筹化、志愿者化、内部市场化、自组织、自管理、自适应、孵化器，服务于人才成长和创新创业，造就和系事业。

第三，和君的业务战略。

业务跟随人才走，因人设事，有什么人就发展什么业务，人才版图决定业务版图。资本跟随人才走，谁是做事业的人才就把钱投给谁。业务发展逻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辑是：圈占人才、培养人才、服务人才、成就人才、创新创业、和系事业。

这样的战略逻辑，无关乎专业化和多元化之争、无关乎主业与副业之争，貌似不相关的一切都在“人”上密切相关，都统一于“和君人”。塑造“和君人”成为和君战略的核心命题。用什么塑造“和君人”？用和君文化、能力培养、和君品牌、资本投入、平台功能等五个要素塑造和君人。

此时此刻，我想起2006年编写和君文化读本《三度修炼》时，该书第一页的董事长致辞，我是这样写的：

“劳动是我的出身，工作是我的本色，我很高兴和大家一起，在和君咨询的旗帜下度过生命中美好的和不怎么美好的工作年华！

员工是决定和君咨询兴旺发达的第一要素。公司必须设身处地、真心诚意地为员工着想，为员工创造工作岗位，努力改善员工的工作条件，增加员工的收入，改善员工的福利。但我们不止步于此，我们更重视员工的事业心、自我实现和生命意志的自由洋溢。和君咨询必须致力于为所有这些东西的实现创造条件。

而你、我、他，作为和君咨询的员工，也应该牢固确立起为和君咨询做贡献的意识，顾全大局、克己自律，忠诚于公司的使命与利益，服从公司的管理和约束，以高品质高效率的工作为公司客户服务，永不停步地追求更高的职业境界和人生境界。

国学大师南怀瑾说：处世不求无难，世无难则骄奢必起；谋事不求易成，事易成则志存轻慢。让我们共同努力，把和君咨询成长壮大的进程变成为全体员工在职在岗施展才华和追求事业的生命交响。在这个事业交响之中我们风雨同舟、和衷共济，感受生命的平凡与伟大、艰难与辉煌。

感谢大家与我同行，祝福大家咨询人生、快乐丰盛！”

是的，员工是决定和君兴旺发达的第一要素。我们重视员工的事业心、自我实现和生命意志的自由洋溢。和君必须致力于为所有这些东西的实现创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造条件，必须把和君成长壮大的进程变成为全体和君人在职在岗施展才华和追求事业的生命交响。在这个事业交响之中我们风雨同舟、和衷共济，感受生命的平凡与伟大、艰难与辉煌。

人才奔腾，怒放生命；和君同行，共奔前程！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赋能式投资

汇编／王明夫

大梦谁先觉[①]

有一次，在香港皇家游艇会，我们和高瓴资本张磊餐叙，问他怎么选择投资项目，他说，关键是选企业家，选择“think big、think long”的那种企业家，然后投资他们的梦想。张磊说，他大笔投资腾讯、京东、Uber、Airbnb、格力等公司，就是这样选的。那场餐叙时间很长，究竟谈了什么，于今了无记忆，但张磊“think big、think long”和投资梦想的说法，令我们久久不忘、经常回味。

这本书的英文名字叫作《Dream Big》。一看这书名，我们就迫不及待想要阅读它。周星驰说，人生如果没有梦想，那跟一条咸鱼有什么区别？Dream Big，好酷啊！什么样的人生或事业，才配得上这样的书名呢？是“仰

① 本文为《3G资本帝国》序，作者王明夫、丛龙峰。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天大笑出门去，我辈岂是蓬蒿人”的高志之士，是“大梦谁先觉，平生我自知”的了悟之人？

我们阅读的是本书的英文版本，从中首次了解到3G资本这个公司，这家低调得不为中国人所知的巴西投资机构，却是多家世界级公司背后的真正操盘手和实际控制人。由3G资本操盘整合和实际控制的百威英博、汉堡王、亨氏、卡夫、Tim Hortons、SAB Miller等六家公司，年营收合计达到1 000亿美元，市值总和高达3 500亿美元。这让3G资本成为全球最大的食品集团，比收入600多亿美元的百事可乐公司还要大得多，称得上是真正意义上的企业帝国。

任何伟大的事业，都有一个从小到大的生长演变过程。3G资本从小到大是怎样一步步成长起来、最终成为全球食品产业头号王者的？这本书为我们揭开了3G事业的理念、逻辑、模式、步骤、做法和Know-how，以及成就这番事业背后的梦想、意志、情怀、人生跌宕和爱恨情仇。

读了本书，我们几乎是一见钟情地喜欢上了3G资本，引以为我们和君资本的同道和知音，是我们努力追赶的标杆。湛庐出版社慧眼识珠，翻译出版本书，可嘉可喜。和君商学策划出版了另一本书《3G Way》（3G之路）的中文版，我们把书名翻译成为《赋能式投资》。这两本书，是了解3G资本的姊妹篇，我建议读者先读《Dream Big》，后读《3G Way》。和君商学院把这两本书列为师生的必读书，还专门开设解读3G投资模式的讲座。仿照大家熟悉的那个句式，我们说句话：修身要读王阳明，投资必读《Dream Big》。

3G资本，一个巴西的投资机构，以全球化的格局和雄心，买买买、管管管，从投资收购切入，凭管理创造价值，整合了产业结构、提升了管理效率、改进了经营绩效、实现了资本增值，资本与产业良性互动、循环推动，最终登顶了世界产业王者的位置。当今中国，雄心犹在的企业家和投资家，如何从本土走向世界资本和全球产业舞台，3G资本是值得我们学习的榜样。

任何一家伟大的投资机构，都必须找到自己的信仰和活法，有着简单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明了的投资原则和标准，切实可行的分析方法和操作方式，严格的投资纪律和自我管理，修行人般的杰出领导人和团队，长期磨炼和煎熬所沉淀积累的能力与意志。这是一条曲折艰难的漫漫长途，也是一场走在“自己的朝圣路”上的信念跋涉。我们深信，在这样的道路上达到了顶峰的投资机构如 3G 资本和巴菲特者，一定是在产业与资本两个维度上都接通了天道和规律，了悟、了人性与人心，化繁为简、玉汝于成。这是觉悟和修行的结果。

梦想是容易的，觉悟呢？修行呢？大梦谁先觉，英雄心自知，风云恒变幻，胜在致良知。

兹为序。

赋能式投资的世界榜样和中国实践①

一

自实业做金融，易；由金融做实业，难。

自美国占领世界市场是居高临下，易；由巴西攻占美国市场是逆水行舟，难。

看美、日经营之道，易；用美、日经营之道，难。将美、日经营方法熔于一炉，自成一家，逆袭欧洲、美国，难上加难。

巴西 3G资本的三个火枪手雷曼、特列斯、斯库彼拉，一路迎难而上，将不可能变为可能，由巴西出发，将英特布鲁、安海斯–布希、亨氏、卡夫食品、SAB Miller一个个辉煌的名字收归麾下。

为什么他们能？答案是赋能式投资。

说到投资，人们首先想到的是巴菲特。巴菲特通过投资，而不是像企业家那样通过为大众制造某种产品或提供某种服务，成为全球顶尖富豪，所以

① 本文为《赋能式投资》序，作者王明夫、宋思勤。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他成为投资界的标杆人物。或许是了解自己的能力与局限，巴菲特的投资更喜欢“无为而治”，他并不涉入所投企业，施行投后管理，而是充分信任企业的经营者，放手让他们经营。对于活跃于投资并购的大型私募股权投资基金，巴菲特多秉持负面看法，几十年来在致股东的信中，多次敲打，认为私募股权投资基金就像短视的金融工程师，往往充当门口的“野蛮人”，利用杠杆提高报价，把被收购企业当作商品一样卖来卖去。

但近年来，巴菲特对巴西的3G资本却赞赏有加，在2015年致股东信中，巴菲特明确表达:“我们希望与3G资本进行更多合作。有的时候我们的合作仅限于财务层面，就像此前汉堡王收购蒂姆·霍顿斯那样。不过，我们更希望能够建立一种永久性的股权合作关系。”有意思的是，3G资本的投资策略与巴菲特大相径庭，属于主动价值创造型投资模式，巴西三雄的通常做法是：加杠杆控股、导入强势文化、改选董事会、重新聘任高管、厉行控制成本、严格的目标责任制，等等。巴菲特认同巴西三雄的做法，并不吝溢美之词:“雷曼和他的同伴是再好不过的合伙人了。我们与他们分享并购的激情，构建和创立更大的企业来满足基本的需求和欲望。我们走着不同的道路，但是追求着同一个目标。他们的方法一直以来都非常成功，通过并购能够减少不必要的成本，然后迅速地完成工作。他们的行为极大地提升了生产力，这是过去240年里美国经济增长最重要的因素。”

二

一般认为，私募股权投资基金施行主动价值创造型的投资，其收益主要来自三类：一是杠杆收益，二是估值价差，三是运营改进。根据欧洲工商管理学院全球私募股权基金研究中心和波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）的联合研究，全球私募股权投资基金主动价值创造的来源在20世纪80年代主要是杠杆收益，90年代以后为估值价差，2012年以后是内部运营改进。总体来看，来自杠杆收益和估值价差的收益越来越少，来自运营改进的收益越来越多。随着全球流动性过剩、传统消费市场饱和、技术革命红利消失和大企业病的出现，依靠企业市场份额和盈利自然增长来赚钱变得越来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

越难，巴菲特的价值发现型投资策略受到了挑战。因此，在巴菲特与3G资本合作的这些交易中，精明的巴菲特与其说是投资了这些公司，不如说是投资了3G资本以运营改进为核心的主动价值创造能力。

与3G资本相似，通过主动价值创造赚取投资收益的私募股权投资机构也有不少，包括黑石、凯雷、KKR，TPG（德太投资）、Warburg Pincus（华平）等著名公司。为何唯有3G资本得到股神巴菲特的青睐？首先，他们的价值观相近。比如雷曼就曾经表示："成功的企业没有捷径，只有依靠积极、长期、持续的努力"，"简单是不变的王道，把复杂的商业简化成简单的理念，并将这些理念贯彻到底。"其次，3G资本和巴菲特都喜欢食品饮料和消费零售行业，也就是巴老所谓的"必须投资傻瓜都能经营的产业"。再次，寻找那些"有问题的成熟上市公司"，这些企业单一最大股东持股比例低，管理层能力偏弱且只关心短期利益，企业无法吸引一流优秀人才。

除了上述几点，更重要的是下述三点：

一、3G资本以经营实体企业的心态和做法做长期控股型投资

3G资本对投资项目的要求极高，一般几年才进行一项投资，但每次投资均要求控股。他们认为，只有控股型的投资才能把真正有效的管理行动导入被投资企业。3G资本最经典的投资案例——收购百威英博的根源，可以追溯到30年前巴西三雄收购一家濒临倒闭的巴西本土啤酒企业布哈马。经过几十年的持续经营管理和并购整合，昔时的无名之辈成为今日全球最大的啤酒企业。在这个过程中，他们以企业家长期经营而不是投资者短期交易的心态对待这项投资。3G资本的一位创始合伙人特列斯当时亲自全职担任布哈马的CEO，从零开始学习这个产业，在经营过程中逐渐培育了经过3G资本文化淘洗并且真正懂这个产业的人才队伍，获得了运营经验。3G资本的灵魂人物雷曼曾说道："当其他人在忙着管理资金时，我们投入时间打造自己的企业，只要我们成功建立自己的企业，长期而言，就是创造财富的最佳做法。"从这个角度说，与3G资本对标的不应该是黑石、凯雷等金融机构，而应该是迪士尼、沃尔玛、GE、丰田、华为、阿里巴巴这些实体企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的翘楚。

二、核心竞争力不是比资本，而是比组织和人才体系

3G资本这样介绍自己：我们的核心管理哲学是擅长对一流人才进行选、育、用、留。巴西三雄的核心人物雷曼就在人才方面很用心，特别注意选材和培育人才。他们选材的核心标准是PSD人才，指贫穷心态（Poor）、聪明（Smart）、有奋斗的激情（Desire），员工在入职之后完全凭能力和贡献定绩效，不讲究入职时间、学历、背景这些因素。现任百威英博CEO布里托就是PSD人才的典型代表：当年因交不起上斯坦福的学费受到雷曼资助，后来放弃麦肯锡年薪9万美元的工作，大幅降薪追随雷曼，并随着特列斯进驻布哈马，经过20年的打拼，一路成长为今天的CEO。正是有一套办法，能够令类似布里托这样的人才持续涌现，3G资本才敢于步步为营、连环收购。每一次新的收购成功后，他们都会输出自己原有企业的人才，掌控和经营新的企业，使之业绩提升，这是大多数控股型基金都不具备的核心能力。事实上，他们不光为自己，也为巴西商界培养了无数人才，巴西央行原行长以及很多巴西企业的总裁都出自3G资本的体系。

长久维系合伙关系，也是巴西三雄成功的一大秘诀。三人的性格特征不完全一样，但具有相同的价值观。他们必须忍受许多自己不喜欢的事情，但那从不会影响到工作。如果他们选择单打独斗，很可能无法有今日的成就。巴菲特总结他们之间的关系说道："主要是他们内部不会争强好胜。许多企业家会掉入这个陷阱。你不能对自己的合伙人产生竞争心态，不能因为某人功绩卓越就心生不满。争强好胜在任何合作关系中都行不通，无论是在商场还是在婚姻中。"

三、以梦想、人才、文化为驱动力，以产融互动、并购整合和运营改进为工具的价值创造体系

3G资本的主动价值创造方法完全针对特定产业的特定企业特点而展开，核心是围绕梦想、人才、文化三个关键词展开一系列产融互动、并购整合和运营管理改进行动。这些行动具体包括：改选董事会和管理团队、与股东利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

益一致的管理层激励、裁员、削减福利、零基预算、精益生产、出售资产、持续并购、杠杆融资，等等。这些行动的改进方向是统一公司全体员工的思想，重新激发员工活力，让公司上下齐心协力，提升企业的现金流，降低成本费用，为公司的长远股东价值和永续经营而努力。

因此，3G资本的打法与大多数私募股权投资基金或主动创造价值型基金大异其趣。后者本质上是一家金融机构，是财务投资者，以金融为主导、被投企业为工具，经过短期投后管理后，通过加杠杆低买高卖赚钱。而3G资本是以永续经营实体企业的方式进行长期控股型投资，聚焦少数产业的特定问题企业，以组织和人才为主导，以金融为工具，通过并购整合和运营改进的方式提升产业和企业效率，增加企业可持续发展和永续经营的能力，创造股东长期价值。

三

和君资本为3G资本的这种投资方式起了一个响亮的名字：赋能式投资。这不是为了标新立异，而是因为只有将3G资本的这种投资方式与传统的私募股权投资基金的投资策略完全区别开，才能更好地呈现3G资本的内涵和外延。

回首当下国内经济现状，一方面是过去的经济增长方式难以为继，传统产业面临较大困难，很多实体企业融不到资，经济增速下行；另一方面是流动性过剩，资产荒，一些资产价格（以金融资产为代表）泡沫严重，部分做实业的企业家甚至变卖企业将资金投入到金融资产之中，企业家精神消亡。中国经济正面临着前所未有的困境。我们认为，赋能式投资能够为解决这种困境提供思路，虽然这本小书并不能完全概括3G资本赋能式投资模式的打法，但亦可管中窥豹。

和君集团是一家以咨询业务为本、商学和资本业务为两翼的综合性智业集团，和君资本是一家从咨询机构发育出来的中国资本机构，一直致力于在咨询服务能力和商学人才培养的基础上发育主动创造价值的能力，并将此作为区别于其他投资机构的核心竞争力和投资安全边际的重要保障。巴西3G

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本进入我们的视线恰逢其时，让我们找到了实践的知音和学习的榜样。分析 3G 资本赋能式投资的经验，结合我们近年的投资实践，我们试着总结适用于国内上市公司赋能式投资的几个要点，抛砖引玉，供业界同仁批评指正。

一、宗旨

投资特定产业的特定“问题”上市公司，以组织赋能和人才赋能为核心，以产业赋能和资本赋能为工具，赋予上市公司转型创新和可持续发展能力，提升产业和企业效率，增加股东长期价值，追求企业的永续经营。一家公司股东价值的持续增长，必须伴随着组织和人才、产业和资本的持续增长。

二、组织和人才赋能

1. 重塑使命、愿景和价值观。如果一项事业发心错了，即使从商业的角度取得再大的成功，也是错的。我们首先需要向被投企业注入正道正业的使命和愿景，让企业价值观拥有努力、反省、爱与利他的基因。将新的企业文化基因注入员工的心中，转化为他们的行动。通过对人心的净化，改善企业经营理念和工作的意义。

2. 重建组织体系和人才队伍，按照新的使命愿景价值观，建立与之贯通的组织体系、价值评价和分配体系。这个体系要与股东的长期利益保持一致，用制度奖励努力奋斗和为组织做出贡献的员工，约束员工可能的懒惰、懈怠和自私自利的行为。如果不能在原团队上改造成功，则需贯彻“先人后事”的变革理念，建立新的核心经营团队进驻企业，引入优秀的“新人”，削减臃肿机构及人员。

三、产业赋能

1. 清理资产负债表，牢牢守住老产业的大后方，创造更多现金流。老产业面临下滑，但在一定阶段依然会是公司的主业和收入利润的主要贡献来源，一定要通过选拔能人、加强班子建设、改进供研产销价值链进行降本增

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效，努力“榨出更多的油水”。利润就像毛巾里面的水，只要不断去拧，永远都会有更多的水出来。节流为开源创造条件。

2．进行产业组合的周期匹配和盈利接续。不断找到朝阳产业，在老产业走向衰退之前，开始布局下一个新产业；挑选、跟踪、并购朝阳产业中特定细分市场、利基市场的标杆企业；利用新的赋能式文化与工具提高企业盈利能力，延缓企业发展曲线下降。

3. 确定产业型投资并购的战略路径。产业投资并购是区别于风险投资和私募基金的投资行为。前者追求在既定的战略布局下优化产业结构、打造产业板块，致力于长期持有运营，并实现融合发展，后者则以实现财务收益为目的。一家上市公司在转型升级过程中，应该主要围绕新产业方向展开投资并购，兼顾财务投资。在这个过程中，保持战略耐性和定力至关重要：战略布局和产业组合里没有的领域绝不轻易进入，即便有利可图。

四、资本赋能

发育长周期资本平台的能力。长周期的资本平台是驱动企业转型升级和永续经营的重要资源和能力。上市公司必须发育一个包括直接与间接融资能力、并购重组能力、战略投资能力、创新孵化投资能力的资本平台，让各个产业团队专精于企业自身经营发展，资本资源则由上市公司根据其发展需要做适合性配置。

从宏观逻辑上说，中国资本市场的健康发展依赖于上市公司质量的改进与提高。改造上市公司，从各方面对上市公司加以赋能，使它们增强战略决策能力、产业能力、组织能力、人才能力，最终增强可持续发展和永续经营能力，是资本市场健康发展和风险化解的必由之路。

从微观需求上看，中国不少上市公司战略迷茫、组织失效、人才短缺、产业老化、创新不足，前途堪忧。这类上市公司如果走入投机性的“搞重组、玩报表”的邪路，终究是祸害，祸害产业、祸害资本市场，而且还祸害人心。真正能挽救它们的，本质上是赋能，在文化与战略、产业与资本、变革与创新、组织与人才等各个方面，发育和赋予能力，端正理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

念、整合资源、改进效率、增强能力。这才是上市公司走出衰退和困境的正道。

从投资机会上分析，有三种投资模式清晰可辨：第一，发现成长性好的公司，公司增长带动投资增值，这属于投资（Investment）。第二，估值水平变化，低时买进，高时卖出（操作行情波段或市场趋势、"捡漏"买入被低估的资产，都属此列），这属于投机（Speculation，无贬义）。第三，买入问题公司，加以赋能、驱动变革、清除问题、开拓创新、改进效率、提高效益，推动投资增值。这属于我们所称的赋能式投资。西方有所谓主动管理型投资或积极投资（Active Investment），因为市场环境和企业特性的不同，美国资本市场上的主动管理型投资或积极投资，在操作理念和内容上，还是与我们指称的赋能式投资多有差异。

在经济形势好的时候，成长性好的公司较多，第一种投资机会多。在行情好或市场波动大的时候，第二种投资或曰投机机会多。在经济停滞、下行和转型时期，问题企业增多，转型和创新需求凸现，第三种投资机会增多。三种投资模式各有利弊，对应要求的价值观、人生观、素质、能力、性格和心性亦不同。第三种赋能式投资模式属于我们所称的。放眼望去，当下中国的资本市场，机会比比皆是、满目是金，只是挖出这种金子需要付出艰苦的努力和诚实的劳动而已。赋能式投资所需要的，就是建立相应的价值观和人生观，建立相应的能力体系和人才团队，修炼相应的心性与性格。

最后，借用《大学》中的一段话来作为这篇序言的结尾，这段话是我们践行赋能式投资心境和态度的写照：

> 古之欲明明德于天下者，先治其国。欲治其国者，先齐其家。欲齐其家者，先修其身。欲修其身者，先正其心。欲正其心者，先诚其意。欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本，其本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乱而末治者，否矣；其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。此谓知本，此谓知之至也。

我们刚走上赋能式投资这条大道，将在这条路上付出不亚于任何人的努力，坚定前行，矢志不渝。我们希望有越来越多的投资机构和企业走上这条道路，共同为中国经济的转型升级做出些许贡献！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用肃穆的学术逻辑为企业家精神唱响时代的圣歌

——序《企业家雇佣资本》

文/王明夫

我所从事的咨询工作一直都是在为企业和企业家服务，渐渐地我有一个感觉，那就是：企业家阶层的崛起和企业家精神的发达，是彻底变革中国社会的有生力量。大概因此，多年来我总是在追寻关于企业家问题的思想与智慧。近年来读经济史、经济学和管理学，有几个关于企业家的观点给我印象极深：

其一，西方经营大师艾柯卡说：只要有50个企业家，就可以从危难中拯救美国！

其二，东方经营之神松下幸之助说：一个企业的兴衰，70%的责任由企业家负责！

其三，管理学宗师德鲁克说：一个企业只能在企业家的思维空间之内成长，一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其四，古典和新古典经济学的集大成者马歇尔说：企业家是“产业这个车轮的轴心”，这个轴心承担着市场结构活动的全部负荷。

其五，《中国企业家》杂志以极简练的方式表达了企业家与国运民生的关系，它说：国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家！

其六，经济学大师诺斯在其名著《西方世界的兴起——新经济史》中揭示，长期以来，经济学对企业家在经济发展中的主体地位和在产业革命中的历史贡献的认识严重不足。后来，经济学研究的发展与突破，虽然加深了对产业革命的重新诠释，但也只是深化到了经济人的地步，也就是说，认识到了由于建立了现代产权制度，调动了经济人的积极性，从而促发了产业革命。但在这经济人的一般范畴中，究竟是什么样的社会阶层充当了主体，主导了产业革命，对这个问题的认识，经济学研究长期以来都尚未得到突破。实际上，产业革命的主体，不是一般意义上的经济人，而是作为生产力主体的企业家；产业革命的实质，是企业家凭借自己拥有的异质型人力资本不断发动的生产率革命。正是这种企业家阶层的崛起及其不断发动的生产率革命，引致了制度的结构性变迁，驱动着人类时代从古代农业社会演进到了产业社会，从产业社会的低级形态走向产业社会的高级形态。正是在这个意义上，诺斯说：“企业家是制度变迁的英雄。”

其七，制度经济学的开山鼻祖康芒斯认为，经济学家不应当去谋求所谓符合全社会利益的经济制度，而应该加入某个压力集团或社会阶层，提出符合该压力集团或社会阶层长远利益的主张和措施。他举例论证，从亚当·斯密开始的整整一代古典经济学家，就是通过对18~19世纪处于上升期的英格兰工商阶级的认同，才对当年的英国经济产生了决定性的影响。

其八，在经济史上，主导经济体的权力以前属于土地所有者，后来属于资本所有者即资本家，后来又属于经理或曰企业家。这种权力的转移，端视哪种生产要素的重要性和稀缺性而定。大经济学家加尔布雷斯在其《经济学和公共目标》一书中就否认权力始终与生产资料所有制联系在一起，他把按“生产要素”获得相应的一份收入，改成按“生产要素”的重要性或稀缺性获得权力，断言权力必然归于最重要最稀缺的生产要素的占有者。在现代市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场经济里，企业管理的专业知识和企业家能力已然成为企业生存和发展最重要最稀缺的生产要素，那么企业权力转移到企业家手中是必然的和合理的。由此，“企业家主权”时代应运而至。

其九，社会学家伯纳姆说：“受压迫的农民并不接替压迫性封建地主，他们双方都被一个完全不同的阶级——资产阶级所取代，资产阶级按照自身的形象重新塑造了社会。同样的，无产阶级也不接替资本家，他们二者都会被‘经理’所取代，经理们会变成一个新统治阶级，在他们的技术优越性的基础上建立权力！”

这些观点每每令我沉思，沉思得很多很多很远很远！

沉思之一是，企业家与产业文明和国运民生的关系究竟是什么？

上述观点全部出自名人大家，他们从不同的角度以不同的语境强调了企业家的重要地位。这些观点，是一时一地一人的一己之见呢，还是背后蕴含一种不老的逻辑和永恒的真理？其中有多少是真正洞识了真理的理性认知，有多少是一时兴起的过头之语？有多少是实践中经久历练之后的真知灼见，有多少是为了某种利益或性情的刻意煽情和偏狭之见？

关于企业家的作用，现实中，我们很容易观察到各式各样的个案现象。一方面，有太多的个案表明，正是因为一个或一批优秀企业家的产生，造就了一个或一批强势企业的崛起，带旺了一个区域的经济，富足了一方水土的民生。在市场经济大潮涌来的时候，企业家铁肩担道义，企业兴衰、民生就业、政府税收、地区经济发展、社会公益事业等，全系于企业家一身。企业家俨然是发展经济造福人民的英雄。

另一方面，现实的商业世界又每每展露出企业家经商过程中的另一面。企业家每每唯利是图、奸诈狡猾、投机取巧、损人利己、损公肥私、挥金如土、生活糜烂。企业家俨然是不择手段的奸商与恶魔。

现实中，正面反面的这些企业家个案现象杂芜并生，它们每每相互抵牾，几无可能共容于同一个企业家形象之中。面对这种情况，我们如何拨开这些纷杂复杂的现象迷雾，去真正看透企业家在现代产业文明和国运民生中的角色与地位？倘若不能以认真的态度和理性的逻辑去真正看透这个问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么无论我们对企业家是讴歌还是诅咒，是热情还是冷漠，都没有靠得住的依据。

沉思之二是，面对各种压力集团和价值选择，我们是否有真正的勇气站稳企业家的价值立场？这种勇气靠什么来支撑？这种价值立场凭什么得以挺立不倒？

长久以来，我们所秉持的基本价值立场是，经济学家应该代表社会良知和公共利益，高尚的人应该为全社会谋利益。当我首次看到康芒斯鼓励经济学家应该加入某个利益集团或社会阶层的时候，我的心有一阵子刺痛，然后就豁然惊醒。惊醒了什么呢？我开始醒悟到，所谓代表社会良知和谋求社会公共利益的说法，实质上是一个不容推倒但又空洞无物的口号。因为它无懈可击、不容推倒，所以谁都愿意喊响这个口号。又因为它自身没有内容，因为它是空洞的，所以，它很容易装载进各种内容。事实上，在熙来攘往的现实利益社会中，人们往往就在这个口号里根据自己的需要填塞进各种利益动机。于是，“代表社会良知和谋求公共利益”的说法，在现实中就往往沦为一个可以容纳下各种利益婊子的漂亮牌坊。

经济学家，与其在所谓“公共利益”的这个牌坊跟前拜倒，不如抬起头来认清现实社会中各个利益集团既相互斗争又彼此依存的真实逻辑。这时候，我们会看到，现实社会中，利益总是以利益集团或压力集团的形态存在着的。股东利益、雇员福利、社区责任、教育发展、环境保护、弱势群体救助、宗教信仰、人权主张、人种及少数族裔利益、“三农”问题、犯罪防范和艾滋病关怀等，一个又一个的由头，形成一个个有着各种各样利益主张和价值要求的压力集团。面对各种不同利益集团或压力集团的价值主张和利益要求，我们确实面临着艰难的价值选择。

说句实在话，其中有些压力集团的价值主张远比企业家阶层的价值主张更具有人心感染力和情感煽动性，比如环保、弱势群体关怀、人权要求、“三农”问题等。想想马丁·路德·金及其领导的黑人人权运动，想想路易斯·凯尔索律师及其领导的雇员持股运动，想想最初的色情刊物创办人为了争取出版自由需要与传统观念笼罩下的整个社会展开不屈不挠的斗争甚至要付出生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命的代价，我们不难想见，任何一个利益集团都可能构成一种强大的社会性势力，而为任何一个压力集团争取价值都可能要经历千难万险的斗争。当我们面对这些价值各异的压力集团的时候，我们是否还能站稳企业家阶层的价值立场？现实中，各个利益集团或压力集团都有它的斗士，谁是企业家阶层的斗士？这些斗士的勇气来自哪里？这不仅仅是在众多的价值中做出哪一种选择的问题，更重要的是要对价值选择的逻辑和依据建立起系统认知和理性权威。

沉思之三是，关于企业家，在文化精神和制度安排两个层面上，我们需要做什么？我们能够做什么？

首先，在文化精神层面上，中国何时能够建立起一整套关于企业家和产业文明的哲学与思想，而且这套哲学与思想能够像儒道思想那样，在国民人心和民族精神中始终屹立不倒？

为此，我想起了当年欧洲的文艺复兴运动和伏尔泰、孟德斯鸠及卢梭等思想先哲。是他们创建和推动发展的人权哲学、法的精神和社会契约论，为西方文明的演进完成了一次最重要的价值轨道铺设和文化精神奠基，从而有了后来西方文明征服全世界的数百年勃兴。这给我们的启示是，某个具体的企业和企业家的命运兴衰或是可忽略的，但关于企业家的哲学与思想建设却不能懈怠！

由此看来，我们不仅需要现实地关心和关注“一个阶层的生意与生活”（《中国企业家》杂志语），还有一个更重要和更深刻的任务等着我们去完成，那就是：超越现实与现象，运用学术的逻辑和理论的力量去进行关于企业家的哲学与文化精神建设。只有当一个深刻和系统的企业家理论得以建立并且广泛地深入人心的时候，企业家队伍及其发动的近现代产业精神才能在国民哲学和民族精神的水土中最终得以生根发芽、茁壮成长。

其次，在制度安排层面上，该如何对待企业家才算是公正的和效率最优的？

显然，企业家再重要，我们也并不希望有一个刻意对企业家进行利益倾斜的制度安排。一味的利益倾斜，且不说有损于整个制度的公正并最终将有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

损于效率，在效果上也会成为企业家生长的真实土壤。就像温室里永远培养不出能够经历风雨的花朵一样，利益倾斜的做法注定不利于真正的企业家队伍在市场经济的风雨中成长。那些仅凭热情和激情为企业家利益摇旗呐喊的同志们一定要清醒地意识到，利益倾斜对企业家阶层毋宁说是一个美丽的陷阱。

真正重要的是，我们迫切需要在基本制度层面上建立起一个平等博弈的机制与规则。在此前提下，承认企业家人力资本的私人产权，并赋予其参与平等博弈的自由与机会。现如今，当人们为私产入宪而不断地鼓与呼的时候，人们似乎忽略了一个同等重要的问题，即必须把承认企业家人力资本的私人产权作为一项基本制度确立起来。我总是有一种感觉，如果能够在法律上确立起企业家人力资本作价入股的制度，那么当前众多死气沉沉、前景暗淡的中国企业，将一夜之间焕发出勃勃生机，其效果就将如土地承包制度的推出恍若魔法一样地释放出巨大的农业生产力。

平等博弈制度的确立，要求打破一切人的身份束缚和经济资源的行政割据，让企业家的人力资本和各种经济资源都自由进出市场，依照市场经济的游戏规则展开平等竞争。通过平等竞争，在全社会范围内，让优秀的企业家能够获取经济资源，让经济资源能够靠拢优秀的企业家。我相信，以市场经济的游戏规则展开平等博弈，是一种最优的企业家选拔机制和成长机制。倘若不是这样（比如以党管干部的方式选拔），则企业家阶层难以得到成长，至少成长起来的企业家不是现代市场经济真正需要的那一种。

沉思之四是，关于企业家的许多主流理论和传统观念，有必要进行一次系统的梳理和检讨。

当我循着这个方向展开思想的努力的时候，我发现，关于企业家，有许多源远流长的理论和根深蒂固的观念需要重新究诘甚至进行彻底的颠覆。这些理论和观念波及到了一系列元初性和基础性的经济学命题，包括：企业所有权的含义及其归属、不确定性与现代公司治理、资本市场与公司治理、资本与劳动的关系、股东与企业家的关系、所有权与经营权的所谓“两权分离”、委托代理理论等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比如说，关于企业所有权，长期以来我们根深蒂固的观念是，企业的所有权归属于股东，企业是股东的企业，股东是企业的所有者。由此观念出发，资本与企业家的关系就被理解为资本对劳动的雇佣关系，是资本家雇佣企业家的关系；股东与经营者（企业家）的关系就被定性为委托代理关系，是股东将自己所有的企业委托给企业家经营的关系。这些根深蒂固的观念及其演绎出来的系统理论（比如资本雇佣劳动理论、两权分离理论、委托代理理论、内部人控制理论、股东价值最大化理论等），构成了关于企业和企业家的主流经济学思想，一直在人们的思想和观念里占据着统治地位。

然而当往深处考究和追问的时候，我们发现，这些长期以来被看作天经地义的思想和观念，并没有任何站得住脚的终极依据，也每每与现实企业社会的实际情况相抵牾。

比如说企业所有权问题，经济学的企业契约理论已经揭示（阿尔钦和德姆塞茨，1972 年；格罗斯曼–哈特–莫尔，1990 年；张维迎，1996 年），企业在本质上就是一种或一组契约，所谓企业的所有权，也就是企业的剩余控制权和剩余索取权。而且，企业所有权只是一种状态依存所有权。谁是企业的所有者，是依赖于企业的状态而定的。股东不过是正常状态下的企业所有者。在企业的经营结果不足以支付企业契约约定的固定收益的状态下，获取固定收益的契约权利人（比如债券人、获得合同收入的工人）就会成为企业的所有者（即拥有企业的剩余收益权和剩余控制权）。在企业的经营结果足以保障股东获得满意收益的状态下，企业经营者就能实际上获得企业的剩余收益权和剩余控制权，即成为企业的实际所有者。正是在这个意义上，著名经济学家布莱尔（Blair）认为，将股东作为公司所有者是误导。通观整个企业契约理论关于企业所有权内容的深刻透视，我们不难发现，传统的那个所谓“企业是股东的企业”的企业所有权概念，实质上是大众心理上的一个虚妄。因此，“股东是老板、经营者是打工的”已经成为人们的思维定势和心理习惯。在这个虚妄的企业所有权概念主导下，我们不能指望企业家在企业中的地位能够得到正确的理解和对待。

又比如说企业家与资本的关系问题。这是一个元初性和基础性的经济学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命题。长期以来，主流经济学都是在“资本雇佣劳动”的逻辑下定位企业家与资本的关系。在这个根深蒂固的传统逻辑下：第一，资本（或资本家）是原生的，企业家是派生的；第二，资本（或曰资本家或股东）是本位的和主宰的，企业家是从属的和服从的；第三，资本与企业家的关系是雇佣与被雇佣的关系，是委托代理关系，企业家服务于资本的利益，为资本“打工”。关于企业家与资本之间的这种关系定位，就像前哥白尼时代“太阳围绕地球转”的观念一样，源远流长，蔚为主流。

我们在深度究诘这个问题的时候，却发现了企业家与资本之间的一系列全新关系。首先，在历史和逻辑的起源上，企业家是原生的，资本家是派生的；是企业家产生资本家，而不是资本家产生企业家。其次，在现代市场经济里，资本与企业家的关系，是一种彼此依赖、平等博弈的契约关系，它们之间并不存在谁本位谁从属、谁主宰谁服从的问题。再次，在企业所有权和公司治理的现实生态中，既有“资本雇佣劳动”的传统格局，也不断地涌现出“企业家雇佣资本”的新现象新局面。比如，现代公司经营中大量使用债券资本，债券资本只获得约定的固定收益，不享有企业的所有权（剩余收益权和剩余控制权），所以这类资本显然不处在雇佣地位而是处于被雇佣地位。产业世家福特家族和投资大师巴菲特等，通过发行只有分红权、没有投票权的股票（或投票权利受到限制的股票，比如拥有两股或四股或若干股才享有一个投票权），既筹集到大量资本，又保持着对公司的控制权。这种现象极其典型地反映出企业家雇佣资本的性质。我们的考察表明，经济金融化的持续深化和现代资本市场的高度发展，为“企业家雇佣资本”的新格局提供了广阔的发展空间。

通过对这些全新关系的理论追索，我们论证了一种全新的企业所有权模式，即“企业家雇佣资本”的模式。这个全新模式彻底颠覆了传统的企业所有权概念和“资本雇佣劳动”的传统逻辑。在“企业家雇佣资本”的新模式下，不存在股东（资本家）选择经营者的问题，也不存在委托代理问题。一系列问题都发生了转向：问题“如何选择最佳的经营者”转变为问题“经营者怎样获得资本”；问题“如何使代理成本最小”转变为问题“如何给资本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提供者提供满意回报”；问题“如何激励经营者或代理人努力工作”转变为“如何激励资本市场提供资本”；问题“如何防范内部人控制”转变为问题“如何防范外部人干预”；问题“如何防范内部人滥用权力”转变为问题“如何防范外部人滥用权力”；问题“股东辞退不良经营者”转变为“经营者辞退不良股东”。委托人、代理人、内部人控制等概念消失了，委托代理关系不复存在。

我们的结论是：(1)有必要围绕企业家主权和企业家雇佣资本来进行系统的观念变革和制度创新；(2)企业家应该成为资源配置的轴心，资本需要围绕企业家来进行分配和重组；(3)现实中有利于企业家拥有剩余控制权和剩余索取权的一些制度，应该尽快推行。比如，企业家人力资本折股、经理股票期权和利润分享制等。

我个人的此番理论求索，得出的具体结论或许是大可争议和商榷的。但通过这番理论求索，我却坚定了一个信念，即：在现实的商业社会中一个具体的企业或企业家的成败是无关紧要的，但对国家和民生的命运来说，能否建立起一套正确的企业家哲学和企业家思想，却至关重要。而企业家作为一个特殊的社会阶层，其整体的历史命运也就悬系于此。

近现代产业文明的兴隆，得益于也依赖于企业家阶层的崛起和企业家精神的发扬光大。对今日中国的经济复兴而言，没有什么比企业家阶层的崛起和企业家精神的张扬更为重要。从这个意义上说，建立起一套真正有益于企业家成长的文化精神和社会制度，是时代的主题。在此过程中，我们需要热情和激情，但我们更需要对许多传统的理论和观念进行哥白尼式的颠覆。

跳跃着，一味地摇旗呐喊，兴许只是表明了我们的肤浅和轻佻。冷静下来，深思冥想，用肃穆的学术逻辑方能为新时代的到来唱响圣歌！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创建世界一流的大学

汇编/王明夫

创建世界一流的大学

对一个普通人来说，想创建一所世界一流大学，听上去像是想入非非、痴人说梦。其实不然。不少著名大学，追溯到它们的早期，都有一个平凡而艰难的创建历程，是平凡人物起心动念做的平凡事而已。

110多年前，中国劳工丁龙在美国当仆人，他有感于中国人在美国社会的卑微地位和遭受歧视，捐献了自己的全部积蓄1.2万美元，希望在美国一所著名大学设立汉学系，以传播中华文化。他的主人卡本蒂埃，为丁龙的义举而感动，出手帮助丁龙实现愿望，陆续捐款将近50万美元。这个汉学系，就是今天大名鼎鼎的、研究东亚文化的世界性权威机构——哥伦比亚大学东亚系。

1636年10月28日，美国马萨诸塞州成立了一个学院。次年冬，有一位英国剑桥大学的毕业生移民到了新大陆。他时年29岁，刚结婚不久，尚没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有孩子。他的名字叫约翰 · 哈佛（John Harvard）。他住在查尔斯镇，与那所新成立的学院（当时尚没有正式的校名）的所在地隔河相望，河的名字叫查尔斯河。约翰 · 哈佛在 1638 年 9 月患肺病而逝世于查尔斯镇。临死前，他立遗嘱将自己一半的财产（约值 780 英镑）和所有的图书（约 400 本）捐赠给河对面那所新成立的学院。这是该学院成立以来所接受的最大一笔捐款。为表示感谢，马萨诸塞州议会一致决议，将这所尚无正式名称的学院命名为哈佛学院。1780 年正式改称哈佛大学。哈佛本人出生在英格兰，父亲是一个屠夫。他有不少兄弟姐妹，1625 年的一场瘟疫，夺去了他父亲和四个兄弟姐妹的性命。哈佛本人也是英年早逝，没有留下任何子嗣。780 英镑与哈佛大学，让哈佛先生青史留名。

埃兹拉 · 康奈尔原本是个木匠，后来经营磨坊，一步步发展成为纽约州伊萨卡的农场主，出任纽约州参议院农业委员会主席。1864 年，他认识了纽约州参议院教育委员会主席安德鲁 · 迪克森 · 怀特。基于其经历，康奈尔期望在农工高等教育领域培养人才，怀特一心想改进美国高校的狭小规模和单调的经典学科内容，两人一拍即合，决定共建一所不受政治和宗教干扰、面向社会实际技能需求的私立大学。1865 年 4 月，康奈尔大学在伊萨卡正式成立，康奈尔先生在建校时说："我要建立一所学校，让任何人都能够在各种学科领域获得指引。"于是，任何人都有获得教育的平等权利，成为康奈尔大学的立校之本。康奈尔大学是常青藤盟校中第一所实行性别平等的男女合校大学，也是最早在招生录取上不计贵族身份、不分信仰和种族的私立大学。早期的康奈尔大学几乎是全美科技的象征，并在历史上一直注重将其科研成果和技术发明付诸实施。1883 年，康奈尔大学是全美最早通过水力发电来照明校园的大学之一。"二战"之后，康奈尔大学取得了大规模的发展。2001 年，学校在卡塔尔建立了康奈尔医学分院，这也是美国大学在美国境外开办的第一所医学院。此外，学校还与印度、新加坡和中国的学校建立了伙伴关系，康奈尔正在向"第一所跨国性大学"转变。截至 2016 年，共有 54 位康奈尔大学的校友或教工荣获诺贝尔奖。北大前校长胡适，中国桥梁之父茅以升，中科院奠基人、著名语言学家赵元任，均是康奈尔大学的校友。康奈尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大学以办学严谨、对学术要求苛刻闻名世界，被称为“最容易进入、最难毕业的常青藤学校”。康奈尔先生曾经是伊萨卡的首富，然而他的企业和财产早已销声匿迹，唯他创建的康奈尔大学，笑傲永恒岁月。

1638年，北美康涅狄格成为英国的殖民地。一批来自英国的清教徒乘坐“五月花号”漂洋过海来到昆尼皮亚克海湾定居，并使之逐渐发展成为繁荣的纽黑文新港。约翰·达文波特牧师认为教育可以让欧洲文明在美国生根和传承，遂倡议在这里建立一所大学。虽然他的计划屡屡遭挫，但其办学思想却影响了当地的许多人。1701年，以詹姆斯·皮尔庞特为首的一批人发起设立一所学校，10位受托管理学校的牧师拿出40本书，作为建校的资本。1701年10月，牧师们推举哈佛大学毕业生亚伯拉罕·皮尔逊为第一任校长，学校于是正式成立。但直到第二年3月，学校才有了第一个学生雅各布·海明威。1707年，第一批18名学生被授予学士学位。开始的时候学校没有校舍，学生分散在康州的6个城市学习。1716年，托管人投票一致同意将学校迁至纽黑文。1718年，英国东印度公司高层官员伊莱休·耶鲁先生向这所教会学校捐赠了9捆总价值562英镑12先令的货物、417本书以及英王乔治一世的肖像和纹章，在当时对襁褓之中的学校简直是雪中送炭。为了感谢耶鲁先生的捐赠，学校正式更名为“耶鲁学院”，后来发展成为耶鲁大学。300多年来，耶鲁人一直坚持独立精神，不向政治压力和物质利诱妥协。耶鲁人才辈出，共走出了5位美国总统、19位美国最高法院大法官、十多位诺贝尔奖获得者、大量的亿万富豪和文艺巨星。耶鲁大学图书馆藏书600万册，是美国最大的图书馆之一。耶鲁大学美术馆建于1823年，收藏广泛，是美国大学中最早设立的美术馆之一。耶鲁大学的皮波第自然历史博物馆收藏有古生物、考古和人类文化方面的重要文物。

光绪二年（1876年），张伯苓出生于天津的一个秀才家庭，15岁时考入天津北洋水师学堂学习航海，毕业后服务于海军，深感国弱受列强欺辱、海军报国无望，于是退役回天津执教于家庭塾馆。他认为“自强之道，端在教育”，立志“创办新教育，造就新人才”。光绪三十年（1904年）五月，他将两个家馆合并，成立“私立中学堂”（南开中学），从此他结束了家塾先生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的生涯，成为学堂的学监。1907 年，在天津城区南部的开洼地，即民间所称“南开”，建成新校舍，遂改称南开中学堂，天津市南开区由此得名。创办南开中学以来，到民国六年（1917 年）学生已满千人，中学基础日臻巩固，教育设施逐渐完善。每看到各届毕业生依依不舍地离开学校，他觉得应该向大多数学生提供继续升学的机会。社会的需要使他认识到：“普通教育仅为国民教育之初步，创办高等学校乃是国家发展的根本大计。”1917 年秋，张伯苓赴美国入哥伦比亚大学研究教育，与严修遍游美国各地，考察了许多私立大学的组织和实施。不久便积极筹募经费，获天津士绅襄助，开始筹划创办南开大学。1918 年 12 月张伯苓与严修一起正式宣布建立南开大学，次年春，在中学南端空地建大学教室，当年秋季落成。南开大学创办伊始建立了文科、理科和商科，后来改称文、理、商三个学院。1923 年，建立了南开女中。1928 年，张伯苓又在女中校舍对面建筑小学校舍，设立了小学部。在兴建和完善女中和小学之后，张伯苓分别于 1927 年和 1932 年创办了南开经济研究所和应用化学研究所，从而构成了一个完整的南开教育体系。1936 年，迫于抗战形势的紧要和南开学校的生存发展，张伯苓亲自入川，在巴渝大地的嘉陵之津先后购地 800 余亩，创办了被千百万重庆人赞誉为“人才的沃土，院士的摇篮”的南渝中学（后改名为重庆南开中学）。张伯苓把教育救国作为毕生信念，先后创办南开中学、南开大学、南开女中、南开小学和重庆南开中学，接办四川自贡蜀光中学，形成了著名的南开教育体系，为国家培养了包括周恩来在内的大批人才，被尊为“中国现代教育的一位创造者”。

马相伯，1840 年出生于江苏丹徒，1876 年进入仕途，从事外交和洋务活动。随着甲午战争和戊戌变法的接连失败，马相伯意识到，只有教育才能拯救这个国家和民族。“自强之道，以作育人才为本，求才之道，尤以设立学堂为先。”1900 年，花甲之年的马相伯毁家兴学，将自己全部家产 3 000 亩田捐给耶稣会，希望借教会之力办学，然而教会只对捐款有意，对办学无心。1903 年，马相伯在上海徐家汇正式创办了“震旦学院”，规定办学章程为崇尚科学，注重文艺，不谈教理，并请托耶稣会团体以期长久。在震旦，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

教，注重指导门径；学，力求启发思辨，主张不同意见争鸣互补。马相伯自编《拉丁文通》、《致知浅说》等教材并亲自授课，对于有才华的人、愿意学的人，他一律收于门下。于右任当时因讽刺时政，遭清廷缉拿潜逃至吴淞，他闻讯，亲自驾舟接至校中掩护。1905 年，耶稣会欲将震旦学院变为教会学校，妄图改变办学方针，引起学生极大愤慨，全校 132 名学生有 130 名签名退学并向马相伯请愿。看到退学学生签名簿时，马相伯老泪纵横，遂辞去震旦学院职务，向社会各界募捐办学资金。1905 年 9 月，复旦公学在吴淞成立，新校名内蕴复我震旦、振兴中华两层含义。复旦公学和震旦一样实行学生自治制度，马相伯提倡的“学术独立，思想自由”后被写入校歌，成为复旦人的精神信念。1913 年马相伯退休，1917 年复旦公学扩充为复旦大学。

陈嘉庚于 1874 年出生在福建省同安县集美社（即现厦门市集美区），十七岁往新加坡从父经商，后独立经营菠萝罐头厂、米店和橡胶园等。1916 年后，以橡胶和胶制品业为主，鼎盛时期其销售网遍及全球，谓新马树胶王国的四大开拓者之一。陈嘉庚身居异邦，心怀乡国，倾资兴办教育等公益事业，“上以谋国家之福利，下以造桑梓之庥祯”。1913 年起，陈先生就在他的家乡集美，个人出资创办了小学、师范、中学、水产、航海、商业、农业等 10 所学校，还创办了幼儿园、医院、图书馆等。 1921 年，陈嘉庚个人出资创办厦门大学。他亲选校址，高薪聘请校长、教师，主持建校舍，提出了“自强不息，止于至善”的校训，建成了当时就设立 5 院 17 系的高水平综合性大学。1929 年爆发世界经济危机，陈嘉庚在新加坡的实业损失巨大，办学经费困难，“宁可变卖大厦，也要支持厦大”，他先后卖掉了自己的三座大楼，多方筹措经费以维持厦大开支，直至 1937 年无力支持，遂无条件将厦门大学献给政府。

盛宣怀，1844 年生于江苏武进，中国近代著名实业家、教育家。盛宣怀在航运、电报、纺织、铁路、教育、银行、煤矿、档案管理、慈善等方面创造了 11 项“中国第一”，被誉为“中国实业之父”和“中国商父”。他秉持“自强首在储才，储才必先兴学”的信念，于 1896 年在上海创办了交通大学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前身——南洋公学，自此开启了交通大学跨越三个世纪的发展历程。在创办和经营实业的过程中，盛宣怀开始举办一些新式实业教育。他在1880年创办电报局的同时，开办了天津电报学堂，随后又开设上海电报学堂和矿务、驾驶等学堂。然而，上述学堂大多是迫于一时急用，仅仅属于培养中初级技术人员的培训班，算不上正规的高等学堂。到了19世纪90年代，特别是甲午战争之后，盛宣怀进一步意识到“实业与人才相表里，非此不足以致富强”，而培养人才不能“临渴掘井”，搞实用式的短期训练，或者依样画葫芦地模仿。为此，他下定决心要做长远育才之计。他说：“人笑我收效十年不能速，十年树人，视十年若远，若不树之，并无此十年矣！”面对当时中国社会积贫积弱的现状，盛宣怀提出“自强首在储才，储才必先兴学”的主张，将兴办新式教育培养人才与国家命运结合在一起，从先前单纯的技术人才需求到技术、外交、行政、法律、经营管理等多方面的人才需求，从低层次技术人员训练转变到办理正规教育，从原先为自己的实业王国培养人才转变到为国家社会做育人事业。盛宣怀对教育的认知已上升到一个高度，实现了从人才培训、实业教育到教育救国的思想转变，这也成为盛宣怀创办北洋大学堂（今天津大学）、南洋公学（今上海交通大学）的思想基础。盛宣怀，“中国实业之父”和“中国商父”，一手创建了中国近代工业的半壁江山，富甲天下，然而，他创建的实业和拥有的财富皆已湮没在历史的风尘里了无痕迹，而他作为交通大学和天津大学创始人的人生记录，却永远彪炳史册。

孟子说，“得天下英才而教育之”是人生三大快乐之一。孟子继承孔子的事业，在参政受阻之后，致力于民间教育事业，并总结出教育的五种方式，“有如时雨化之者，有成德者，有达财（才）者，有答问者，有私淑艾者”，他秉持生动活泼的教育思想，以身为教，对后世影响很大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创建世界一流大学是中国全面崛起的必要前提[①]

一、历史必要性

创建世界一流大学，是一个国家在世界舞台上全面崛起的一个基本前提。如果没有世界一流的大学，一个大国可以在某个方面取得突破，一个小国也可以达到全国富裕。但是，纵观近代世界历史，没有任何一个大国，可以在高等教育落后的情况下，真正成为全面领先的世界强国。

一流大学的建设，必须超前于大国的全面崛起。拥有多所世界一流大学，虽然不是大国全面崛起的充分条件，但却是其必要条件。英国、美国及其他世界强国的近代史是这一结论的最佳佐证。

英国大学在世界上的优势地位对于它领先世界起到了重要作用，一度使它以一个人口不多的岛国成为几乎统治全世界的日不落帝国，也使它今天仍然超越许多人口和本土资源比它更为丰富的国家，立于世界强国之林。全世界凡受过现代教育的大众仍念念不忘剑桥大学的牛顿、麦克斯韦，潜意识里对英国有发自内心的尊敬甚至崇拜。

德国19世纪初开创的研究型大学，为德国崛起发挥了重要作用，其影响辐射全世界。虽然20世纪上半叶纳粹主义流行曾经部分抵消了德国大学带来的促进作用，但德国实力雄厚的大学在人才严重流失的情况下，聚集力量促进“二战”后德国再次崛起。

日本19世纪建立了多所大学，如1858年的庆应大学、1877年的东京大学、1882年的早稻田大学、1897年的京都大学，这些大学不仅奠定了日本在与中国、俄国的竞争中获胜的基础，也为日本此后一百多年的发展提供了必要条件。

在美国崛起的过程中，人们常注意到“二战”后科技人才大量涌向美国大学。其实在这以前美国已经建立、发展了一批世界一流的大学，为美国的

---

① 本文作者为施一公、饶毅。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

崛起打下了牢固的基础。在 19 世纪末，不仅一批老牌大学得到支持，转型成为现代研究型大学，一批新的优秀大学也得以创建。例如，1876 年，银行家霍普金斯资助创办的霍普金斯大学和医院成为美国第一个德国模式的研究型大学，从而大大促进了美国乃至包括中国在内的世界范围内的研究型大学的推广。1890 年，石油大王洛克菲勒资助创办了芝加哥大学，不仅做出了诸如建立世界上第一个核反应堆这样的重要科学工作，而且在经济学界发表影响世界经济的理论，领导世界潮流，使得同一个系有多人获得诺贝尔经济学奖。1891 年，铁路大王斯坦福创立了斯坦福大学，不仅在多个学科达到世界领先水平，而且是建立现代电子业主要基地硅谷、创立现代生物技术产业的主要力量之一。1900 年，钢铁大王卡内基成立了工学院，是国际上计算机科学最为领先的卡内基大学的前身。这些大学在创建几十年、上百年后力量不断呈现，为美国持续领先世界打下了必要的基础。

二、一流大学对国家民族的全方位促进作用

世界一流大学对一个国家和民族的文化起着相当大的作用。一流大学不仅是科学、技术和教育的摇篮，而且是现代人类文化、思想最主要的源泉。世界一流大学产生的文化，遍及世界，影响人类思想，引领社会变迁。

世界一流大学聚集各方面的优秀人才，思考国家民族的未来，探讨国家发展的目标，提出国家发展的思想，开辟国家发展的道路。大学不仅是理论思考的基地，而且可以直接培训和提供实现这些目标的人才，使理论转化为现实。

世界一流大学是尖端科学研究和技术发展的主要力量，也是创造知识的重要源泉。西方发达国家的大学普遍担负了科学研究的主要力量，一流大学也同时为尖端科技产业的创立和发展起到了主导作用。人类社会的发展依赖于知识的创新和科技的进步，只有首先发现和掌握新知识、新科学、新技术，才能长期在世界上领先。如果没有强大的、世界一流的科学技术为基础，一个国家的经济和综合国力就难以长期持续高速发展，也不可能在世界舞台上全面崛起、领先。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界一流大学吸引全世界的优秀人才和领导人才，世界各国人才的聚集不仅促进该大学所在国文化、思想的发展，而且通过留学归国的人才将这些影响带回他们的祖国，进而影响其他国家的社会和文化。如英国不仅拥有剑桥、牛津等世界一流大学，而且通过积极措施（如设立罗德奖学金等）选择性地支持来自世界各国的优秀学生（如美国前总统克林顿）留学英国，影响多个国家精英的思想形成，进而影响世界格局。美国也以各种方式支持和吸引一大批外国优秀学生和潜在领袖人物赴美学习、进修。

世界一流大学对建立民族自信心和自豪感意义重大。如果没有世界一流大学，一个国家的精英人才就会有相当部分是外国的大学培训出来的。其中相当一些人内心可能存在学生心态，不能在心理上具有充足的自信。当坐到同一个谈判桌上，学生遇到老师的时候，在心理上完全平等是很难做到的。

三、世界一流大学的特征

在我国建设世界一流大学，必须依照国际标准，而不是国内标准。

以国际标准可以推动和鞭策我们的大学奋起直追，带动我国高等教育的发展。以国内标准代替世界标准首先是降低了要求，其次是造成对国内荣誉和资源的过度竞争，从而增加不必要的内耗，让国内大学失去国际竞争力。

所有公认的世界一流大学有两个共同特点：一是拥有世界一流水平的教授队伍，二是有一套支持教授队伍培养人才、进行尖端科学研究的体制及政策（即所谓软环境）。因此，这些大学能够持续、稳定地产生出一批世界一流的科学发现和技术发明，能够源源不断地培养出世界一流的学生和年轻人才，而不是昙花一现。我们认为，上述两点是我国建设世界一流大学过程中应该追求的关键。如果没有这两点，不可能在中国建设世界一流大学。

无论清华，还是北大，都还不是公认的世界一流大学，究其根本原因是我国没有一支强大的世界一流水平的教授队伍，而且支持世界一流教授队伍的体制及政策尚待完善。我国大学现状尚落后于我国其他方面的发展及其带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来的迫切需要。国外大学日新月异的发展也给我国建设一流大学以强大的压力和挑战。

在严峻的现实面前，我们不应该转而用国内标准来减轻我国大学的压力，而应该直面现实，制定有效的政策和方针，确立必要的策略，奋起直追。综合性大学，应该在多个学科拥有世界级的领袖和领军人物，培养世界一流人才、做出有影响力的工作。特色型大学，应该在某些领域或者方向上领先，而不是求全、求大。哈佛大学拥有十几个学院、几千名教授、数万名学生，而加州理工大学仅有三百名教授和两千名学生，但两校都是公认的世界一流大学。

我们应该有不同特色的大学。有些作为综合性大学，全面追赶世界一流，有些则在某些学科领域追赶世界一流。要能和世界一流大学竞争教授、竞争学生，而不能用国内授予的种种荣誉代替国际一流的标准。我国大学要能够做出影响世界的成就，做出对中国和世界有推动的发明。

四、我国应该奋起直追

我国目前尚没有一所世界一流大学，但是我们必须加大力度全方位推动世界一流大学的建设，将其作为我国长期高速发展、全面成为世界强国的重要步骤。一百五十年前，美国没有一所世界一流大学，其大学实力远在欧洲列强之后。在随后的一百年里，美国利用其雄厚的财力国力，全力发展其大学体系。五十年前，美国高等教育已经称雄世界，领先于其他资本主义强国。

今天的中国，不是要一天之内赶上今天的美国。但是，我们可以努力做到一百多年前美国在高等教育上所经历的发展。我们认为，由于当今历史时期的特殊情况及我国海外人才的储备，我国有可能用二十至三十年的时间走完美国高等教育一百年崛起的历程。

鉴于我国大学及科研的现状，在今后一段时间内，最快的方法是从国外一流大学引进杰出人才，以在我国建设世界一流大学。我国应该重点引进一批在其研究领域领先的世界著名大学的一流教授，使其全职全时到中国服

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务，让他们在国内一流大学全面发挥人才培养和科学研究的领军作用。同时，我国应该大力吸引学术水平世界领先的最杰出的博士后及助理教授水平的年轻人，让他们在国内做出世界一流的成果，让他们的成长和中国的发展联系在一起。

为了保证真正世界一流人才的引进，国家应该制定相应的得力政策，为他们创造真正有国际竞争力的科研环境和生活环境，从而在根本上提高我国大学的竞争力。应当指出的是，为了保证这些具有世界竞争力的科研教学育人工作的顺畅开展，我国大学必须改进现行的行政体制甚至制定崭新的行政体制，并配套相应政策。如果没有这些软环境提供保障，就很难发挥出他们所拥有的学识与智慧。

我国著名的教育家梅贻琦先生早在 1931 年就任清华大学校长的就职演说中就曾经说过：所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。其意在于：大学之大，非大楼之大，乃大师之大也。我们期望，国家领导人、教育界、科技界人士在这点上达成共识，团结一致，众志成城，共同围绕建设世界一流梯队和体制的核心开展工作，尽快建成一些真正意义上的世界一流大学，为中华民族的全面崛起奠定坚实的基础。

哥伦比亚大学东亚系的创建①

卑微华工的宏大心愿

1901 年春夏之交，在当时的哥伦比亚大学发生了一系列影响深远的大事，其中一件的主角，是当时按照美国人的习惯被称为“猪仔”、来自中国广东的华工丁龙。这位贫穷的华工为了宣扬彼时备受屈辱的祖国的文明和文化，终生未婚，孜孜矻矻省吃俭用，想将一生积蓄捐献给哥伦比亚大学，恳请它开设一个汉学研究系。

---

① 本文作者为美国哥伦比亚大学东亚文化系教师。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人捐钱，美国大学一般是乐于接受的，但这次却出现了意外。首先，这笔捐款是有条件的，它开宗明义地提出要建立一个汉学系。其次，建汉学系要用多少钱，这个卑微的华工根本没有概念。他自己没有正式上过学，他一生的积蓄是 1.2 万美元，这对当时一般的美国中产阶级家庭而言也是巨款，但对要在世界著名大学建立一个学术系科来说，差得太远。第三个条件就更重要了：那时等级森严，名牌大学也并不是谁捐的钱都收的。

为了用这笔捐款达成自己的心愿，丁龙历尽艰辛。幸运的是，当时他有一个敬重他和深深赏识他的主人卡本蒂埃（1824~1918 年）将军。卡本蒂埃是哥伦比亚大学的优秀校友和大金主，是哥伦比亚大学医学院和女校的校董。为了实现自己仆人的这个愿望，卡本蒂埃多次同哥伦比亚大学的两任校长斡旋，自己又陆续捐款将近 50 万美元，甚至捐献出了自己在纽约的住房。建成哥伦比亚大学东亚系之日，他本人也被拖累至濒临破产，只得搬回纽约上州乡村的老家度过余生。这场持续多年的捐献史无前例甚至堪称悲壮。

事情还没有这样简单。即使有了杰出校友、校董的出面支持并追加补足了建系的全部花销，当年哥伦比亚大学校方还是不愿意以丁龙这样一个无名之辈来命名和设立一个系科。他们曾经想用当时清朝总理大臣李鸿章的名义（李当时刚刚访问过纽约，在纽约家喻户晓），也想过用当时清朝驻美大使伍廷芳的名义来命名这个系，后来，慈禧太后得悉消息后，捐赠了《钦定古今图书集成》等五千多卷善本书，学校又想用中国皇家的名义来命名。令人钦佩的是，卡本蒂埃始终坚持用仆人丁龙来命名这个系科，否则他就撤资。哥伦比亚大学校长妥协了，于是，到今天为止，我们还能记着这位华工的名字。

卡本蒂埃 1850 年前后毕业于哥伦比亚大学法学院，其先祖来自欧洲。他出身寒微但成绩优异，是律师和实业家，在开发美国西部的淘金热中，他以一己之力打造了今天闻名西海岸的奥克兰市。他在当地修铁路、建海港、造大坝、筹建军队和市政府，并自任市长。晚年，他把奥克兰市交还给了联邦政府，退休回到纽约老家。

卡本蒂埃的名字，是我在寻找有关丁龙的历史资料时偶然发现的。因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发现了他，丁龙捐款在哥伦比亚大学设立汉学系的全程就在我们面前渐渐展开了。

主仆之间的承诺与情谊

我最早听到丁龙的故事是在童年时期，它像一个美丽传说，支离破碎、断断续续却颇为感人。没想到，数十年后，在梳理美国汉学史时，我发现它就发生在我求学并任教的哥伦比亚大学。为了验证这段史实，我采访过学校前辈。可惜的是，这件事虽然过去不过百年且人人皆知，但却几乎没有任何书面资料留存下来。在知道此事的一代人那里，它是口传历史，而到了下一代人那里，它就只能流于民俗传说、罗曼史和无源无据的稗官野史。

从前辈教授处，我得知了有关丁龙的全部故事。但故事不是历史，我需要文件和笔录的材料证实。于是，我到哥伦比亚大学东亚图书馆，试图查找文献和史料。很幸运，我查找到了早期在哥伦比亚大学任教的一位前辈蒋彝的一份书面记录，算是公开出版的一份资料，其中简单提到这件史实。蒋彝先生在东亚系任教时距此事发生尚不甚远，他大约接触过一些知情者，他的记述应该是可信的。可惜，他的记述很简略，而且是文学性描写，很难服人。

一个偶然的际遇，东亚图书馆的一位东方学专家建议我到校史档案处和校史博物馆去碰碰运气。档案馆没让我失望，我在那里查到了一些蛛丝马迹。在“丁龙”名下，只有两页纸的档案，一页标记着“丁龙汉学讲座教授”，这是哥伦比亚大学东亚系的最高荣誉，那时只有四位教授荣膺此位，此四人皆担任过系主任之职。在这个条目下，一行简短介绍表明这一学衔部分由丁龙所捐，而整个教席却是在 1901 年由卡本蒂埃惠赠基金所建。卡本蒂埃的这项捐助是为了纪念他的中国佣人丁龙而设的。另一页则是加利福尼亚州旧金山市早年的一份英文报纸，上面报道了丁龙捐出一生积蓄感动其主的故事。

这些发现给我提供了不少新的线索，特别是此事的另一个主角——卡本蒂埃浮出了水面。当时，最迫切的任务便是寻找有关卡本蒂埃的资料。历尽周折，我终于复原了卡本蒂埃的身世以及他建造美国铁路大干线时雇佣中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

劳工并选择丁龙做他管家的往事。那时，加州正疯狂地虐待华工，但卡本蒂埃在自己的企业和家中雇佣了一批华工。在同华人接触中，他发现了华人吃苦耐劳、忍辱负重、克己要强的优秀品质。丁龙就是被雇佣的华工之一，他只受过一些起码的教育，略能读书写字，且谨遵孔夫子的教诲。大约在19世纪50年代，他开始跟随卡本蒂埃，成了他的私人管家，为他做饭并打理日常事务。卡本蒂埃日理万机，繁忙不堪，有时难免发脾气。一次，由于为一些烦琐的小事烦恼，他解雇了丁龙并让他立即离开。次日清晨，他才意识到自己失控所犯的错误。失去了忠诚的仆人，他知道自己面临的将是什么麻烦。但出乎意料的是，早晨开饭时，丁龙竟奇迹般地出现了，并一如既往给他准备了早餐。卡本蒂埃深感悔愧，并立誓不再犯同样的毛病。丁龙平静地原谅了主人，因为他知道卡本蒂埃本质上是个好人，孔夫子的教导也使他深知忠诚的重要。丁龙的忠诚感动了卡本蒂埃，使他知道了在世界的东方，两千多年前有个孔夫子。

1889年，卡本蒂埃离开加州返回纽约，丁龙跟随他来到了纽约。卡本蒂埃向丁龙许愿，要为他做一件事，这时候，就出现了上文提到的一幕——丁龙提出要在哥伦比亚大学建一个汉学系，并决定为此捐出自己全部1.2万美元的积蓄，因为在他看来，美国人不了解中国和中华文明，他想以卑微之身为促进中美之间的互相了解做点事。

丁龙并不是知识分子，其实他对孔夫子也所知甚少。而卑微如他，却做出了富贵如王公巨卿、博学如鸿儒太傅辈都难以望其项背的义举。他只是以中国人的个体形象在海外挣扎，并以自己信奉的理想和道德标准去严格要求自己，却在无形中感化了别人，传播了中华文明。

诚心感动哥大校长

1901年6月8日，深受感动的卡本蒂埃写信给当时的哥伦比亚大学校长。

“50多年来，我是从喝威士忌和抽烟草的账单里一点一点地省出钱来。这笔钱随此信奉上。我以诚悦之心情将此献予您去筹建一个中国语言、文

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学、宗教和法律的系，并愿您以丁龙汉学讲座教授为之命名。这笔捐赠是无条件的，唯一的条件是不必提及我的名字。但是我还想保留今后再追加赠款的权利……"

1901年6月28日，丁龙也捐出了自己的积蓄。他在写给校长的信中表明，"谨此奉上一万二千美元现金支票作为对贵校中国学研究基金的捐款"，并在署名中写上了"一个中国人"。

说到丁龙的个人品格，卡本蒂埃写道："不错，他是一个异教徒，正像苏格拉底、留克利希阿斯、艾皮克蒂塔也都是异教徒一样……这是一个罕有的表里一致、中庸有度、虑事周全、勇敢且仁慈的人，谨慎小心，克勤克俭。在天性和后天教育上，他是孔夫子的信徒；在行为上，他像一个清教徒；在信仰上，他是一个佛教徒；但在性格上，他则像一个基督徒。"

考虑到当时美国一般民众特别是居心险恶的政治家煽动反华仇华的时代背景，卡本蒂埃如此褒赞丁龙，确实难能可贵。因为连哥伦比亚大学的校长对是否应该接受这个中国人的善款都有些忐忑，他曾经写信给卡本蒂埃质询丁龙的身份问题。

这激起了这位正直将军的义愤，他回复道："丁龙的身份没有任何问题。他不是一个神话，而是真人真事。我可以这样说，在我有幸所遇之出身寒微却生性高贵具天生的绅士性格的人中，如果真有那种天性善良、从不伤害别人的人，他就是一个。"

同样是在此信中，卡本蒂埃抨击了美国人蹂躏华人的暴行以及当时国会法案通过的迫害华人的条款："我并不是中国人，也不是中国人的子孙，更不是在帮残酷和落后的中国辩护，其统治者的罪恶使得它在行进途中蹒跚踉跄、步履维艰。但现在看起来似乎应该是我们去更多地了解和关注住在东亚及其周边岛屿上的那大约七亿人的时候了。"（1901年7月20日）

经过努力，丁龙和卡本蒂埃在哥伦比亚大学建汉学系的诚心感动了校长和当权者，当年的学校毕业典礼上，学校方面宣布了这一消息。而这个汉学系，就是今天的哥伦比亚大学东亚系。

美国绝大多数大学的汉学研究或东亚研究系都是在两次世界大战期间，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特别是第二次世界大战以后建立的。它们不同于学殖深厚的欧洲汉学（滥觞于文艺复兴），大多偏重于实用目的。哥伦比亚大学东亚系不但是美国最早的汉学系之一，而且是完全按照注重古典文化精神和人文传统的欧洲模式创建的。这不仅得益于哥伦比亚大学一以贯之的严谨办学作风以及尊重历史文化精神的优良传统，还得益于哥伦比亚大学当局在创办东亚系时就得到了捐助人卡本蒂埃的慷慨捐助。正是因为“丁龙汉学讲座教授”的资金足以力敌欧洲任何大学的酬金，使得它能够邀请到全世界最杰出的汉学家加盟。

创系伊始，哥伦比亚大学就极为郑重其事，派出了哥伦比亚大学最优秀的教授去欧洲搜罗人选，其中最直接参与其事的就是后来被奉为“当代文化人类学之父”的美国文化人类学巨匠弗兰兹·博厄斯教授。哥大校长直接托付这位著名的思想家、百科全书式的学者在慕尼黑为筹建汉学系遴选“丁龙汉学讲座教授”人选。博厄斯和其他教授选中了世界汉学巨擘德国人夏德（此人后来为胡适的博士论文指导老师之一）。此前，他们举荐了剑桥大学汉学教授吉尔斯来哥大做“中国与中国人”系列讲座，以启动汉学系建系进程。系列讲座后来出版，代表了当时学界的最高水平。

此后的一百年间，哥伦比亚大学东亚系秉承传统，一直是西方汉学研究的重镇。难能可贵的是，系主任富路特教授后来在关于系史的著作中，正式记述了这段传奇的建系历程。

那么，丁龙后来究竟归于何处？2004年，在哥伦比亚大学庆祝建校250年的时候，我们又开始了新一轮寻找。我们找到了卡本蒂埃在纽约上州高文镇度晚年的老家。我惊奇地查找到了那个小镇上有一条一百年前命名的“丁龙路”。一百年来，小镇上的人们用这种别致的方式来铭记一位在美国做过贡献的东方人。

卡本蒂埃也有出色的后续表现。认识了丁龙，也就认识了他在遥远东方的祖国，卡本蒂埃后来又捐款给丁龙家乡的岭南大学医学院，在岭南大学的校史记录上，我们今天仍然能够看到早年捐款者卡本蒂埃的名字。

丁龙的故事乍看上去有些不可能、不可信和不可知。像是神话，却是现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实。一个人的力量或许渺小，但人的意志不死。丁龙以卑微之身做成了彪炳史册的大事。中国曾经出过武训，我当年的调查报告曾经把丁龙比作“纽约的武训”。眼下的中国已远不是一百多年前的中国。中国有了经济能力，有了发言的权力，我们更要珍惜。不要怕自己渺小，不要怕自己能力不够，更不要自我膨胀和盲目虚骄。瞄准高尚事业，有理想，敢于把理想付诸实践并且始终不放弃，你就是丁龙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在世界商学流派里造就一个中国学派

汇编／王明夫

在世界商学流派里造就一个中国学派

普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和加里·哈默（Gary Hamel）于1990年首次提出核心能力理论，他们在《哈佛商业评论》发表“公司的核心能力”（The Core Competence of the Corporation）文章，迅速成为显学和经典。

仔细去检索这个理论产生并形成影响的全过程，我发现，有这样几个关键节点：

1. 企业实践（Practice）：重读原文，你会发现，整个核心能力理论的提出和叙述过程，就表现为对GTE与NEC、施乐与佳能、克莱斯勒与本田、卡西欧、JVC、索尼、飞利浦、3M等企业案例（实践或事实）的分析过程。离开这些企业的实践，看不出其他的理论来源，离开这些案例分析，也看不到其他的理论论证或表述。平衡计分卡理论的提出和表述，也就是对壳牌、惠普、苹果、罗克沃特、高微设备等企业实践的分析。离开这些实践的案例分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

析，也看不到其他的理论论证或表述。

2. 杰出的研究者（Researcher）：企业实践现象铺天盖地、纷繁复杂、无奇不有、杂乱无章，唯有普拉哈拉德和加里 · 哈默这样杰出的观察家和研究者才能从中识别命题、产生洞见、形成理论。没有诺顿和卡普兰这样杰出的学者，平衡计分卡理论估计也不会诞生。

3. 理论的创立（Theory）：从灵感捕捉、思想萌芽，到理论的提出，再到逐步完善，建立符合学术规范的管理理论。如果建立不起系统的、经得起学术规范检验的理论，仅仅是一些闪光的思想、观点、看法、感觉，是很难形成影响的。

4. 教育与传播（Education）：核心能力理论在《哈佛商业评论》发表后，迅速成为显学，在全球商业媒体、商学教育、出版界和企业界形成一股学习、研究、传播的浪潮。正是这股教育和传播的浪潮，把核心能力理论推到了风靡全球的地位。从此，战略管理理论的发展，在经历了经典战略理论阶段、产业结构分析阶段（迈克尔 · 波特阶段）之后，高昂地踏入了核心能力理论阶段。

5. 应用效果（Effect）：随着教育和传播的展开，全球企业界、管理咨询界掀起了一股学习和应用核心能力理论的实践热潮和咨询热潮。科学管理在福特汽车的应用效果、精益生产在丰田的应用效果，最终确立了科学管理理论和精益生产理论的历史地位，平衡计分卡、流程再造、EVA & VBM（价值管理）、基业长青理论、核心能力理论等的广泛应用，是这些理论得以最终确立地位的重要一环。

我带着这个思路去检视整个西方管理思想史，发现，多数管理理论的产生、形成影响和最终确立地位，都存在五个关键节点：1. 企业实践（Practice）；2. 杰出的研究者（Researcher）；3. 理论的创立（Theory）；4. 教育与传播（Education）；5. 应用效果（Effect）。由此，我归纳为管理理论形成的 PREET 模型（见表 1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 1　管理理论的 PREET 模型

Practice	Researcher	Theory	Education	Effect
1881 年始在企业做管理实验研究	泰勒、福特	科学管理	《科学管理原理》（1911 年）	科学管理浪潮
壳牌、惠普、苹果、罗克沃特、高微设备	卡普兰、诺顿	平衡计分卡	诺兰诺顿学院、哈佛大学、哈佛商业评论	平衡计分卡应用浪潮、咨询服务热潮
福特、马自达等	迈克尔·哈默和钱皮（CSC 管理顾问公司董事长）	业务流程再造	MIT、哈佛商业评论、斯隆管理评论	《企业再造》出版，震动管理学界，畅销几十万本；流程再造浪潮；咨询服务热潮
职业经理追求规模、不追求经济利润的企业现象	拉帕波特	价值管理	西北大学凯洛格商学院《创造股东价值》	VBM 浪潮、咨询服务热潮
18 家伟大的公司	柯林斯	基业长青	斯坦福商学院	学习和应用浪潮、咨询服务
丰田汽车	戴明、沃麦克、琼斯等	精益生产	MIT、书籍、文章	精益管理革命、咨询服务
GTE 与 NEC、施乐与佳能、克莱斯勒与本田、卡西欧、JVC、索尼、飞利浦、3M	普拉哈拉德和加里·哈默	核心能力理论	密歇根大学、哈佛商业评论	学习和应用浪潮、咨询服务
杜邦、通用、标准石油、西尔斯等四家公司	小艾尔弗雷德·钱德勒	战略与组织理论	《战略与结构：美国工业企业史的若干篇章》（1962 年）	经典
机械制造企业、肉类加工企业	小艾尔弗雷德·钱德勒	管理革命	《看得见的手：美国企业的管理革命》（1977 年）	经典，获普利策历史奖
美、英、德 200 家最大的工业企业（1870—1990 年）	小艾尔弗雷德·钱德勒	规模经济与范围经济理论、组织能力理论	《规模与范围：工业资本主义的动力》（1990 年）	经典
化工企业、制药企业	小艾尔弗雷德·钱德勒	产业理论	《塑造工业时代：现代化学工业和制药工业的非凡历程》（2005 年问世。1993 年结束对个别公司的考察，转向研究行业）	经典

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根据PREET模型，中国产生管理理论并形成世界性影响的时代，到来了吗？或者说，世界商学流派里会产生一个中国学派吗？我们来看五个要素里，中国是个什么情况：

1.企业实践：毋庸置疑，中国经济拥有最丰富、最多样的企业实践和样本，这是世界上任何一个国家无法比拟的。随着中国经济和中国企业的崛起，这些企业实践和样本越来越具有世界性的影响和意义。中国经济原生态，是诞生管理理论的一座超级富矿，富甲天下。

2.研究者：当前中国的经济学者和管理学者，总体令人失望，枉对一个大好时代。但我们发现，中国的管理学界还是存在着一些格高气清、志趣高蹈的“知识隐士”，他们有着卓越的思想、深厚的功底、刻苦的精神、令人肃然起敬的学术品格和作风。他们像一颗颗明珠，低调地散落在各个角落。如果这些研究者能够走到管理学研究舞台的前台，形成一种集群效应，很快就可以形成中国管理学研究的璀璨风景。更何况，炎黄子孙，代不乏人，社会有需求、时代有召唤，就一定会冒出杰出的研究者。

3.理论：国势使然，无限丰富和多样的企业实践及样本加上杰出的研究者，一定会诞生杰出的管理理论。这是个概率事件，已经走到大概率阶段了。

4.教育与传播：和君商学院面向全球名校每年录取几千名硕士博士，以极其认真的态度进行商学教育，已经持续十几年；和君咨询每年服务几百家企业，提炼它们的管理实践，为它们导入管理思想、方法和工具，验证实践效果；和君商学系列丛书、《和君商业评论》及和君微信公众号受到数百万读者的欢迎。和君的经验表明，在移动互联网和自媒体时代，教育和传播不难实现。关键是两个问题：第一，理论本身的品质与成色（真理性、价值性、现实性）。真正的好理论，可以不胫而走。第二，如何运作教育与传播，包括发表、著作、出版、发行、传媒、教学、培训、咨询等。我自己的工作经验表明，这事通过努力可以做到。

5.应用效果：华为、联想、阿里、腾讯、平安、复星、中国各行各业各种各样的隐形冠军……一系列中国企业的崛起、全球化扩张和本领域深耕自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

强，本就是从中提炼出管理理论的重要实践源泉，效果已然自证。基于中国经济和商业实践而抽象升华出来的管理理论，其实践效果已经在理论诞生的过程之中了。在中国，这些管理理论和成功经验，很容易通过教育和传播，形成社会性的应用热潮。

基于以上PREET分析，我觉得，未来20年，世界商学里应该出现一个中国学派（如果我们暂时撇开“何谓学派”的概念之争的话），这是中华民族伟大复兴的标志性现象或事件之一。

展望未来20年，2030年后的中国：经济总量超越了美国，雄踞全球第一；世界500强企业名单里出现大量的中国企业；中国人的消费取向对世界经济的牵引影响远胜于今。中国经济的崛起、中国企业的世界范围内扩张、中国市场在世界经济里扮演的戏份鼎重，造成中国思想和文化的世界性影响和传播，一场东方文艺复兴，风吹全球。

2030年后的世界各大商学院：主流学说和理论都必须能够解释中国的经济现象，必须经得起中国经济实践的证实或接受证伪，否则就会缺乏说服力、形不成影响力。各国商学院的教授和学生，即便是思考本国企业和经济，也言必称中国，就像过往几十年中国人言必称美国一样。中国的商业案例，成为世界各大商学院最热门的教学内容。以前人们一张口就是迪士尼、麦当劳、西南航空、通用电气、苹果、摩托罗拉、诺基亚、通用汽车、朗讯科技、柯达、雷曼兄弟、花旗银行、房利美、卡特彼勒，我们希望将来人们一张口就是华为、阿里、腾讯、华大基因、大疆科技、光启科学、恒安等企业及它们的管理实践。

到那个时候，基于中国情景的企业案例、管理思想、理论体系、著作文献，将成为世界各大商学院的必修课。以中国经济实践和商业样本为基础、中体西用的中国商学，将蔚为大观，成为世界商学里的显学。它的思想渊源和实践源泉，应该是三大渊源的融会贯通：西方工业革命以来的经济成就和管理思想、中国五千年的历史和文化、中国当代的经济成就和管理实践。

这是我的愿望，期待它成为现实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回归管理研究的价值①

中国企业在管理实践中取得了令人瞩目的成就：阿里巴巴成为全球最高市值的公司之一，华为成为全球范围内被业界公认的优秀公司并拥有世界范围内的赞誉。同时，我们也看到：中国中小企业目前平均寿命仅 3.7 年，而欧洲和日本企业平均寿命为 12.5 年，美国企业 8.2 年，德国 500 家优秀中小企业有 1/4 都存活了 100 年以上。过去 20 年中国工人的平均生产率已提高 10 倍，但仍不及美国同项指标的 1/3。问题是：中国的企业为什么无法获得更高的管理效率？为什么我们能够面对全球竞争的企业数量如此之少？在我看来，究其原因是中国企业在管理上的一些基本问题仍没有得到解决，例如：什么样的绩效才是真正的企业绩效？管理到底能够起到什么样的作用？管理者究竟应该贡献怎样的价值？这些基本问题，引发出另一个令我感到紧张的问题，那就是我们的管理研究也许未能做出应有的价值贡献。

因实践才有管理研究之美

任何一种知识，只有当它能够应用于实践，并改变人们的生活时，这种知识才会有价值。我非常认同德鲁克的观点，实践是管理学的灵魂，管理学研究是实践行动的结果，并以现实世界与管理理论的吻合程度来检验理论的有效性。正如他对于管理的本质的精辟阐述：管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。美国管理思想史学家丹尼尔 · 雷恩在《管理思想史》一书中称德鲁克为“管理实践的宗师”，对其成就进行了高度评价，并希望德鲁克的实践性管理思想能够促使学术界摆脱僵化，缩小管理理论与实践之间的差距。这也正如德鲁克本人所呼吁的那样，管理学研究方法应当从效率和实践观念出发，关心实际成果在组织、技术和企业制度中发挥的作用。评价德鲁克只是想表达我一向的观点，那就是，管理研究必须贡献对于实践的价值，如果管理研究不

---

① 本文作者为陈春花。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够做出这样的价值贡献，管理研究本身没有任何的意义。

让我们回归到管理演变的历程，就不难理解为什么管理研究如此强调对于实践的理解。最近几年来我一直希望可以不断回归到管理基本问题上，回归到经典管理著作的学习与研讨中，深入到这些经典著作之中，一方面有助于理解管理的基本问题，理解管理本身的作用和价值；另一方面更深刻地感知到实践与管理研究之间的内在关联，感知实践带给管理研究的价值。

泰勒与《科学管理原理》：泰勒开宗明义，提出了科学管理原理解决的中心问题，他明确地说："没人会否认，在单个人工作的情况下，只有其劳动生产率达到最高，也即只有在其实现了日产出最大时，才可实现其财富最大化。更复杂的制造企业中，事实也非常清楚，只有以最低的全部支出（包括人力、自然资源和以机器、建筑物形式存在的资本费用）完成企业的工作，才能为工人和雇主带来永久的最大化财富。或者，用另一种方式来说明这个道理：只有在企业的工人和机器的生产率达到了最大，也即，只有当工人和机器的产出达到了最大，才可实现财富的最大化……总之，财富最大化只能是生产率最大化的结果。"由此可以看出，这一问题正是泰勒写作《科学管理原理》并且倾其毕生精力实践该原理的真正初衷所在，同时也是管理的本质问题所在：管理要解决的就是如何在有限的时间里获取最大程度的产出，也就是如何使生产率最大化。

法约尔与《工业管理与一般管理》：法约尔的管理理论有着强大的生命力，法约尔也被尊称为"一般管理理论之父"。法约尔提出了管理的一般原则，要真正保证组织效率的提升，还要对原则本身有所理解，这也正是法约尔提醒我们的，"没有原则，我们就要陷入黑暗和混沌；没有经验和尺度，即便是最好的原则，我们也会举步维艰"。事实上，在原则之上，"度"是原则本身有效性的前提，这也充分体现在法约尔的一般管理原则之中，劳动分工中法约尔谈到"尺度感"，在集中原则里，"领导者和下属的绝对和相对重要性不是一成不变的，因此我们知道，权力集中和分散的尺度自身也就会经常变化。选择集权还是分权，其尺度就是能否使总收益最大化。所有能提升下属重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要性的做法就是分权，所有能降低下属重要性的做法就是集权”，在人员的稳定中，法约尔也指出“像其他所有原则一样，稳定原则也有个尺度问题”，因此，懂得了原则的内涵和逻辑，还要理解原则本身的意义，才能使原则生效。理解法约尔的理论，给你的感觉就是在一个具体的管理场景中。

巴纳德与《经理人员的职能》：巴纳德首先提出一套有关在正式组织中合作行为的综合理论，巴纳德将正式组织定义为“经过自觉协调的、两个或两个以上的人的活动和力量所构成的系统”。组织能否发挥效用，取决于组织本身能否带动组织成员一致性的行为，大多数的情况下，组织成员有着不同的目的和行为选择，如何让这些不同目的和行为的人集合在一起？其关键要素是什么？巴纳德告诉我们这个关键就是合作。巴纳德有关合作系统的概念，其优点就在于“组织目标处于核心地位”的思想。他深信，组织目标的制定，是经理人员特有的职能。只有制定组织目标，才能使环境中的其他事物具有意义，组织目标是使所有事物统一起来的原则。

选择这三本经典著作，想表达我对于管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对实践问题的认识。泰勒正是认知到提高工人劳动生产率这个问题，才有了分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的五个要素。而因为关注到组织与人，巴纳德传递给我们六个方面的管理思想：组织是为实现组织目标和个人目标而存在的；经理人员的三项基本职能；正式组织与非正式组织的区别；提供恰当的诱因是经理人员组织工作的重要任务；效果和效率的区别；组织管理中存在着自己独特的规律。

经由经典管理理论，可以让我们看到，管理研究与理论必须有充实的实践经验支持，并由三个要素组成：（1）问题导向、问题辨析与概念框架的提出；（2）一组说明各种组织及其管理学特性或变量间关系的命题；（3）可供验证的背景。从中我们可以看到，管理一定是来源于实践的，没有企业实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扎根于中国企业的管理实践

对于寻求中国管理模式的研究学者来说，深植于中国管理现实，观察和理解中国企业管理实践，是一个必要和必需的训练。如果我们不了解今天的中国企业所面对的问题和挑战是什么，不了解中国管理者们所困扰和遭遇的问题是什么，不能够找寻到影响管理绩效和企业绩效的因素是什么，不能够理解中国企业管理本身，我相信我们也无法完成对于“管理学在中国”的研究。

我的管理研究完全受益于20年来对于中国五家企业实践的持续研究，它们分别是：华为、联想、海尔、TCL、宝钢。在1992 ~ 2002年的10年研究中，让我有机会总结出中国领先企业的成长模式，并出版了《领先之道》一书。10年过去了，在一个过度竞争、急剧变化、技术创新以及技术普及速度如此之快的年代，保持领先的确成为一件非常困难的事情。事实上，在这又一个10年中，这五家企业也和其他的中国企业一样经历了前所未有的发展和挑战，一方面因为中国经济持续发展的驱动，另一方面因为全球经济危机带来的机遇。当以雷曼兄弟为代表的西方企业发展出现困境的时候，中国企业依然强劲增长，这是一幅令人印象深刻的景观。

不过我的脑海里更多的是另外一种情形：同样的10年，华为、苹果等企业创新与领先，柯达、诺基亚等企业衰退与没落。苹果、联想、三星、华为、中兴等为什么增长？惠普、瑞萨、黑莓、索尼、惠普、松下等为什么沦陷？失去辉煌的，可能源于故步自封。日本评论家嘲讽说：“我们可以为一部iPhone提供60%的零部件，却再无能力奉献walkman。”这是否也是我们该警醒和反思的地方？

历史也许总是惊人的相似。《领先之道》第一版出版时，我出任六和集团的总裁，10年后《领先之道》第二版出版时，我出任新希望六和股份有限公司的联席董事长兼首席执行官。这也许并不是一个简单的巧合，而是企业和我都需要面对的全新挑战。这20年的研究经历让我深深地懂得管理研究与企业实践之间的关系，让我深深地知道，无论身处何地，企业发展需要自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己做出选择，是选择持续超越自我，还是选择故步自封。企业自身做出何种选择，我们无从知道，我们所能做的就是全神贯注、细心倾听企业发自内心的每一种声音，感受和理解企业做出的每一个选择，这种倾听说明了作为一位管理研究者所必须持有的立场和选择。

华为选择持续转型：在 1988 年创立之初，华为就明确了自己的战略安排和路径，即致力于向客户提供创新的、满足其需求的产品、服务和解决方案，为客户创造长期的价值和潜在的增长。任正非为华为高管确定的责任包括三件事：点兵、布阵、与顾客沟通。而随着中国通信市场的竞争日益白热化，电信运营商迫切需要全面良好的服务来缩短网络建设到提供业务的周期，为最终用户提供更加缜密优质的服务。华为顺应行业发展趋势适时地进行了调整，推出了一系列贴近客户需求的服务。面对行业环境的改变，华为抓紧进行相应的业务变革、流程重组和组织调整，对服务市场展开新一轮战略性布局——从提供基础售后服务实现向整体解决方案提供商转变；客户最终需要的是服务，而产品只是服务的载体。华为通过服务转型，加大高端服务的投入，逐步形成企业为终端顾客提供整体服务和解决方案的能力。正是因为进行了从设备供应商到整体解决方案提供商的重要战略调整，华为才在这个竞争复杂多变的行业中保持持续领先。

阿里巴巴的创新实践：B2B 商业模式最早出现在美国，或许今天已经没有太多人还记得Commerce One、Ariba、FreeMarkets这些B2B的先驱，而真正将B2B模式可持续地做成功的，却是中国的阿里巴巴，它的率先赢利和上市，让世界为之一振。阿里巴巴开创的为商人与商人之间实现电子商务而服务的模式，被认为是符合亚洲，特别是符合中国发展特点的B2B模式，并被誉为继雅虎门户网站模式、亚马逊B2C模式和eBay的C2C模式之后，影响全球互联网的第四种模式。这得益于阿里巴巴对中国中小企业的把握与了解，对全球互联网及电子商务的深刻理解，以及不断实践的创新精神。阿里巴巴开拓了一个崭新的方法推动世界贸易；作为国际贸易平台，阿里巴巴让中小型企业接触到大市场，帮助它们与大机构和大公司公平竞争；因为意识到决定B2B领域胜负的不是资金或技术，而是诚信问题，为了让客户降低诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信问题导致的交易风险和交易成本，阿里巴巴创造性地推出诚信通服务；阿里巴巴与银行合作推出面向中小企业主和个体户的小额贷款，破解融资难坚冰，这些史无前例的创新具有深远的影响和重大的意义，它让中国网民认识到，网络信用一样可以转化为银行信用，任何人的信用都是个人在社会中的立身之本。这些是阿里巴巴对中小企业和社会最大的贡献。

华为和阿里巴巴的管理实践，让我们有机会去研究影响世界的企业实践，这真的是中国管理研究者幸运的时代，管理实践已经走在前面，接下来，就看管理研究学者的了。

对中国理念和人文精神的体认

德鲁克告诫我们："在每个企业中，管理者都是赋予企业生命，注入活力的要素。如果没有管理者的领导，'生产要素'始终是资源，永远不可能转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定，因为管理者的素质与绩效是企业唯一拥有的有效优势。"因此，对于管理者的认识或者简单地说对于人的认识，是管理所面对的首要话题。

中国管理无法完全照搬西方管理理论的根本原因也正在于此，我们拥有不同的文化底蕴和精神理念，我们拥有完全不同的价值判断和行为准则。人的理想性、价值观和判断力，形成了组织绩效表现的关键资源，只有对于中国理念和人文精神的深刻理解和体验，才有可能了解管理绩效的来源，才能理解中国管理者的特质以及实践的精髓。

在我深入了解中国领先企业成功历程之后，总结出中国本土企业领先的模型，在四个导入因素中，其中之一就是这些领先企业共同的管理方式"中国理念，西方标准"。西方先进的管理理论、管理方法、管理工具到了中国企业实践中就显得非常尴尬，同时很多中国企业的管理者也为不知道这些理论和工具的运用是否有效感到困惑。一个企业究竟要怎样管理呢？每天我们都接收到很多新的管理词汇和概念，这么多都是武器吗？都适合吗？无论是营销、市场还是生产、采购，好像都是永无休止的循环。在初创阶段和发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阶段，领先企业是怎样迅速组织和发展它们的管理团队与员工的呢？又是怎样与员工一起控制和实施各种绩效和目标的呢？

我们可以先看远一点，日本所实践的成功管理模式是戴明的质量管理思想，戴明的管理思想是典型的西方理论，但是到了日本，质量管理变成日本的管理精髓，成为日本企业在国际市场角逐的竞争优势，问题的关键是为什么戴明的质量思想到了日本被发挥得淋漓尽致，我们需要思考的是这个，日本的成功恰恰是能够把西方的管理理论与日本的本土文化相结合，质量管理需要的是服从的文化，需要精益求精，需要对于工作的高度负责，需要一种荣誉感，这些恰好是日本文化所包含的内容，两者的结合造就了日本管理的竞争力。回到中国，我们称之为领先企业的中国本土企业给了我们非常充足的管理方式资源，那些深入人心的管理标语以及自成体系的管理制度都深深令我们尊敬和感悟。我们得到一个明确的结论：中国理念，西方标准。

西方标准是指做事的习惯，一丝不苟，遵照流程，不讲人情，完全符合标准。但是我们无法运用西方的理念，西方理念是基于它的文化背景，譬如西方人比较强调自己能力的发挥，它认为这是常识，但是我们更强调的是，你要给我平台，西方的文化是他自己创造平台，两者相差很远。所谓中国理念就是必须在这个背景下来考虑你的管理模式，不能超越这个背景来谈管理。海尔说公司是“海的文化”，这是中国理念，但它做事要“日清日毕”，用的是西方的标准。

这些领先企业的实践让我们更明确地理解，管理需要根植于文化和环境，如果作为管理研究者没有对于中国理念和人文精神的深刻理解，我相信我们是无法获得管理理论的成果的。也许应该回到德鲁克先生对于中国管理者的忠告上去，德鲁克先生说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境中。只有中国人才才能建设中国。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结束语：比使命更重要的是行动

“比使命更重要的是行动”是我多年前说给自己的一句话。中国管理研究学者都有一个梦想或者说使命，就是让中国管理理论能够在世界管理理论领域中贡献价值，就是让中国管理研究能够真正指导中国企业的管理实践，能够解决实践中的问题。管理研究的价值贡献，是管理研究者对于挖掘和把握管理实践的关键问题、将复杂问题简单化所做出的贡献，这些正是我们所要努力的方向和贡献。当实践能够被管理研究与管理理论所指引时，我们发现整个管理的版图为之改变，这也是这么多年来，无论是德鲁克还是其他管理大师们的思想在全世界范围内传播，被众多的大企业追随的原因所在。

我曾经花很多时间思考德鲁克管理思想旺盛的生命力来源，最后发现其长盛不衰的原因就在于，作为旁观者的德鲁克，其思考是如此贴近管理实践的真实情况，其价值也在于此，作为管理研究者的我们也该如此。我们需要从书斋里走出来，走到企业实践之中；我们需要真正思考企业实践的问题，而不是我们自己的问题；我们需要学会理解实践和倾听实践，而不是只埋头于文献；我们不应该满足于发表了论文或者著作，而应该关注这些研究与实践之间的关联和作用。我们不能自己评价自己的价值，而应该交给实践去评价。

从尼采那里借一个比喻来说，我们是被召唤来做宇宙舞者，不会沉重地停在一个定点上，而是轻盈地从一个位置转身跳跃到另一个位置。作为中国管理研究学者，我们正是宇宙舞者，当我们选择持续去根植于实践贡献研究价值的时候，这种选择，充实了我们的品性，也让我们有机会走向世界管理研究的舞台。

圣雄甘地说：“把注意力转移到内在去。”这句话也深深地指引着我深入到企业实践内在中去寻求答案，这既是一种内在力量的唤醒，也是寻求管理研究价值的真正驱动因素。虽然知道，持续的研究还需要更大的耐力、坚守以及超越，但是，坚信我们走在正确的路上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基于复兴实践构建中国学派[①]

纵观人类历史，任何学派的兴起与发展都是特定时代的产物，既是对时代问题的思想回应、对时代实践的理论概括，又是推动时代变革的先声。当下的中国，进入了一个需要理论而且一定能够产生理论的时代、一个需要思想而且一定能够产生思想的时代。中华民族伟大复兴的生动实践为理论创新提供了丰厚土壤。我们不能辜负了这个时代，而要把握好这一历史性机遇，加快构建中国学派，让世界知道“学术中的中国”“理论中的中国”。

中华文明曾一度陷入空前危机

欧洲文明源自古希腊和希伯来文明，主要包括英国的经验主义、欧洲大陆的理性主义、日耳曼的哲学以及人文主义思想等。欧洲文明传入美国后，在 20 世纪形成了不同于欧洲的美国文明。这两种同根同源而发展方向有所不同的文明，被统称为西方文明。西方文明是地道的西方世界的孩子，但它宣称要为全世界立法。在强大而霸道的西方文明面前，所有非西方文明与它的差异都被视为前现代与现代、外围与中心的差距。这一套知识体系宣称，只有全盘接受西方价值、西方模式，才能获得进入现代世界的门票，才能实现从野蛮到文明、从落后到先进的救赎。

中华文明上下五千年、纵横上万里，辉煌灿烂，几经兴衰而终不断裂，几经分合而终不解体。在漫长的岁月里，中华文明都曾是世界上最领先的文明之一。但是，近代中国遭遇数千年未有之大变局，在西方文明的剧烈冲击下，曾一度陷入亡国灭种的空前危机。面对这一严重危机，中国人民前赴后继、奋勇抗争。在这个过程中，多少主义和主张轮番出场，又先后破灭了；多少道路和方式都探索了，又都碰壁了。打也打不过、比也比不过、说也说不过，近代以来中国历史发展的主轴就是对这一空前危机的回应，就是在探求如何救亡图存、如何实现中华民族伟大复兴。

---

① 本文作者为鄢一龙。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国道路引领中华文明走向复兴

中国人民进行的不屈不挠伟大斗争，彻底改变了近代以来中华民族跌落深渊的命运，找到了摆脱危局、实现伟大复兴的中国道路，让中国一步步站起来、富起来、强起来，迎来了前所未有的光明前景。中华民族伟大复兴是一个与西方世界的兴起迥然不同的故事，这个故事无法在西方中心主义的知识体系中加以解释，必须从中华文明自身的发展中寻找线索。

中华文明塑造现代中国基本形态。中华文明延续着我们国家和民族的精神血脉，不仅对中国发展产生了深刻影响，而且对人类文明进步做出了重大贡献。在现代转型过程中，中华文明并未解体或断裂，而是保持了主体性、延续性、包容性，在吸纳西方文明的同时，开拓出新的发展境界。中华文明绵延数千年，有其独特的价值体系。中华优秀传统文化已成为中华民族的基因，植根在中国人内心，潜移默化地影响着中国人的思维方式和行为方式，并深深影响了现代中国的道路选择和制度建构。这不但使当代中国的实践必然表现出中国特征、中国形态，而且让当代中国知识体系必然呈现出中国风格、中国气派。

中国现代化进程创造世界奇迹。中国经济总量在世界上的排名，改革开放之初是第十一位，2005 年超过法国居第五，2006 年超过英国居第四，2007 年超过德国居第三，2009 年超过日本居第二。2010 年中国制造业规模超过美国，位居世界第一。与此同时，中国在增进民生福祉方面也创造了人类历史上的奇迹：7 亿多农村贫困人口摆脱贫困，对全球减贫的贡献率超过 70%，被国际社会誉为“人类历史上前所未有的伟大成就”；人均国内生产总值从 1978 年的 190 美元跃升到 2016 年的 8000 多美元，从低收入国家跨入中等偏上收入国家行列。中国用几十年时间走完了发达国家几百年走过的发展历程，创造了世界发展史上的奇迹。

新的形势下，中国道路肩负着相互交织的重大使命，比如赓续中华文明的“旧邦新命”，实现中华文明伟大复兴；回应世界潮流，实现现代化梦想；开辟社会主义发展新境界，为发展中国家实现现代化探索新路。这些重大使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命决定了中国道路从根本上不同于西方道路。中华民族伟大复兴与发展中国家的快速发展，必将改变近代以来西方与非西方大分流的基本态势，必将改变西方中心与非西方边缘的世界格局。

构建中国学派迎来历史性机遇

中华民族伟大复兴为构建中国学派提供了丰厚的实践土壤，也提供了空前的历史性机遇。现代中国对世界思想学术的贡献与其伟大复兴势头还不相称，这固然有西方话语霸权的原因，但主要在于我们把太多时间花在“西天取经”、为西方思想提供注脚上了。路在脚下，真知蕴藏在实践中。中华民族伟大复兴必将推动知识建构范式的革命，必将带来中国学派的诞生。中国学派的历史使命就是要形成具有中国特色、解决中国问题的知识体系，并为人类发展提供中国智慧、中国方案。

实现名与实的统一。不能解释实践的理论，不可能有效指导实践。当代中国学术不同程度地存在名实不符、名实分离的问题，其根源是理论滞后于实践、理论脱离了实践。我们需要的不是以名正实，以西方理论来校准中国实践，而是要以实正名，基于中国实践创新中国理论，再以中国理论创新成果来指导中国具体实践。为此，应善于融通古今中外各种资源，尤其要把握好三方面资源：一是马克思主义的资源，包括马克思主义基本原理，马克思主义中国化形成的成果，如党的理论和路线方针政策，中国特色社会主义道路、理论体系、制度以及我国经济、政治、法律、文化、社会、生态、外交、国防和党建等领域形成的思想成果。这些都是实实在在的思想成就，是中国学派的主体内容。二是中华优秀传统文化的资源，这是发展中国学派十分宝贵、不可多得的资源。三是国外哲学社会科学的资源，包括世界各国哲学、社会科学取得的积极成果，它可以成为中国学派的有益滋养。

实现普遍性与特殊性的统一。任何重大理论问题都源于重大现实问题，任何重大现实问题都蕴含着重大理论问题。普遍性蕴藏在特殊性之中，只要是成功的实践都具有一定普遍意义，都会对其他国家起到一定示范效应。中国这样一个大国的成功实践，更是如此。中国学派不是中国特殊论，而是以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国实践为本位回应人类普遍关切，为解决人类普遍关心的问题提供中国答案，为应对人类共同面对的挑战提供中国方案。构建中国学派更不是搞知识上的闭关锁国，而是要广泛借鉴、积极吸纳国际理论研究成果，合则用、不合则不用，创造既是自主原创又能进行国际对话、既具有民族性又具有普遍性的中国理论、中国话语。

实现研究方法的变革。构建中国学派要有方法论自觉，摆脱学徒状态、形成自我主张，从接轨研究转向自主研究。中国近代以后的学术总体上进入了以西方学术为师的学徒状态，这在特定历史时期有积极的一面。但任何一个国家的学术要走向成熟并产生伟大成果，都必须树立自主精神，形成自己的特色风格。毛泽东同志指出："实践、认识、再实践、再认识，这种形式，循环往复以至无穷，而实践和认识之每一循环的内容，都比较地进到了高一级的程度。"实事求是、即物穷理，这是中国学派应有的研究方法。还应看到，构建中国学派需要变革学术评价体系。学术评价不是"记工分"。目前的学术评价体系过于西化，过于强调量化指标，容易引发学术研究的功利化，导致科研人员重量轻质、重载体轻内容、重应用学科轻基础学科、重短期效应轻长期效益。改革和完善学术评价体系，建立扎根中国大地、遵循科研规律的学术评价体系，是构建中国学派的必要条件。

中国学派的构建不是某一学科流派的建构，而是一场涉及哲学、历史学、经济学、政治学、法学、社会学、民族学等多学科的范式变革，也是一场"大本大源""动天下之心""大气量"的思想革命。在这一过程中，我们将以事实证明，中国不但是世界的经济巨人，而且是世界的精神巨人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我相信

文／王明夫

一、关于私塾

我本科就读于华东师大，作为一个师范毕业生，我对成为“一代名师”始终怀有憧憬。2003 年秋，我在北京开办了一个私塾，招收北大、清华、人大、贸大、中财等名校的优秀学子为弟子，以企业战略和投资银行为专业，指导他们阅读和学习，传授我在该领域十余年征战的识见、经验和心得。我的私塾是免收费的，属于公益义塾性质，招生要求是：1.对投资银行业务（大投行概念，含战略和投资等）有偏执性爱好和良好天分；2.作风上：心高志远又脚踏实地；3.为人处世上：有品有格，自成高格；4.意志上：有面壁磨剑的决心和定力。

我在私塾开课之后，口碑传及京城名校和商界圈子。不料，私塾很快就“火”起来了。一批天分绝佳、禀赋超卓的名校学子投来门下，亦有不少商界发达人士入塾听课。结果，私塾无意间形成了有教无类的格局，学员构成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

复杂，有学生娃娃，有亿万富翁，有本科生、硕士生和博士生，有N多高考状元和国际奥赛奖得主，亦有不少正在职场打拼的资深或资浅人士，有经管法科的，有文史哲和理工科专业的，有正心诚意修德修业的，也有油滑混世投机钻营的，有沉潜内修立志长远的，也有虚浮飘游急功近利的。无论背景和资历如何，他们在私塾面前是平等的同学，对我则无一例外地认称为“先生”。后来发现，这种多少有点奇怪的“有教无类”状态，是实现学员之间专业杂交、校际杂交和知识杂交的很好格局，对人才成长的集群效应和杂交效应，很有意义。

私塾这件事，我一直本着正心诚意和肃穆恭敬的态度坚持了四年，从学业到道德再到心性，我都尽量按照“师者”的标准来严格要求自己。原本想把私塾坚持办下去的，后来终因个人精力和健康不济而闭塾。2007 年秋，王明夫私塾正式关闭，已经毕业的私塾弟子从上海、深圳、广州、香港、纽约、芝加哥、东京、伦敦、新加坡、巴黎等世界各地的工作岗位上赶回北京参加了一个闭塾聚会。我对全体弟子表达了这么个意思：私塾很美好，美好得就像是一首田园诗，一个人间童话，但大家不要留恋这里。从今以后，重要的是一猛子扎到真实的职场上去，去打拼、去历练、去经受磨难，十年后咱们再相会。十年内先生不想再联络你们，你们远走高飞去吧。人生在世，经多少磨难就长多大能耐，有多大能耐才能有多大出息。先生不想祝福你们一路春风、一帆风顺，我只想问：十年后，你在哪里？

我的闭塾感言，可算是我关于私塾的总结性感受和交代，如下：

> 在私塾，我为弟子们讲了四年课，归结起来，就是讲了两个“十六字”：第一，产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器；第二，正心诚意、蓄深养厚、成人达己、内圣外王！拜师问道，主敬为先，敬则信，不敬则不信。两个“十六字”中蕴含的道理和意义，信则有，不信则无。有需要者，可奉为圭臬；不需要者，可视为笑谈。
>
> 谚语曰：人类一思考，上帝就发笑！禅师曰：不可说，不可说，一说便是错！我是一个凡夫俗子，错断误识，言多必失，未能免也。虽时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刻不忘谨遵师德，然我在四年私塾场合，想必也说了不少错话、表了不少错态、做了不少错事、冒犯了不少人物、扭曲了不少真相。对此，希望弟子们多加谅解和宽容，不必揪着不放，郁结心中块垒。另外，也希望弟子们以我的失言和失态为鉴，在未来的人生征途上学会谨言慎行！

四度春秋寒暑，我对私塾投入不少，从私塾弟子那里得到的也多。在帮助我检点自我、修身进德、净化心灵和体验人生方面，私塾弟子贡献尤大！从这个意义上说，在王明夫私塾，不是我教育了弟子，而是弟子教育了我。有什么比帮助我修身进德、净化心灵和体验人生更重要的呢？借此闭塾之际，谨向全体私塾弟子致以诚挚感谢与敬意！

二、关于和君商学院

无论在世界，还是在中国，有很多著名企业都开办了自己的商学院或大学，用于对经理、员工、客户和关系户的培训和再教育，比如惠普商学院、摩托罗拉大学、王府井商学院、海尔商学院、华为大学、中国移动通信管理学院、中粮集团的忠良书院等。这些企业学校，对公司的事业发展和员工的个人成长都起到很重要的作用，也是社会终身教育体系里的一个有益补充。受此启发，和君咨询举办的和君商学院启动了。

和君商学院的教学内容聚焦于企业管理和投资银行领域，特色是把知识学习与商业实战应用紧密地结合起来。授课老师都是一直战斗在业务第一线、在中国商界风里来雨里去的和君合伙人或资深咨询师，他们大多具有一流大学博士学历，科班功底好，而且实践经验丰富，谙熟中国本土的商业原生态。和君咨询每年从事几百个管理咨询或投资银行案例，涵盖企业管理和投资银行的各个层面，比如战略规划、组织流程、市场营销、人力资源管理、企业文化、并购重组、财务管理、公司治理、企业改制、上市、投融资、产业分析、证券分析、风险投资和私募股权投资等。这些极具时效和质感的案例导入到和君商学院的教学之中，原汁原味、情景真实、问题鲜明、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解决方案活灵活现、方案的效果或成或败都如庖丁解牛般归因解剖和当场应验。这种基于本土商业原生态案例的实战性商学教育，与言必称迪士尼、麦当劳、通用电气、西南航空、戴尔等的舶来案例教学，大异其趣。结果，和君商学院的教学讲座受到了极大的欢迎，全国各地的很多企业老总，京城各大名校的很多EMBA学员，慕名前来和君听课，无不称好，赞不绝口。按学员口碑传誉的说法，那远不止是知识的学习，每每还是思想的震撼、视野的革命和商业境界的升华。

和君商学院的定位很明确：第一，为和君咨询物色和培训管理咨询和投资银行人才；第二，为和君咨询的广大客户物色和培训职业经理和专业人才；第三，为社会提供有品质的商学教育服务。为此，参加听课的学员构成，五花八门、有教无类：第一类是和君员工——从和君的最高级合伙人到新来的分析师和咨询助理；第二类是和君客户——从大型企业集团的董事长、总裁到中小型企业的中基层经理；第三类是和君的社会友人——从亿万富翁到职场新人，从官员到学者；第四类是经和君的招生程序考察录取的在校学子——从北大、清华、中科院到人大、贸大、北师大。前三类学员，因为工作或职责在身原因，不可能脱产专心或专职于和君课程的学习，所以不纳入教学管理，由他们根据自己的工作日程和知识需求自主决定听课。对第四类学员，为了避免学生的吊儿郎当、自由散漫和无秩序状态，则从招生开始就严格选拔，录取之后进行教学管理。学生在学期间，可以到和君实习，毕业求职的时候，可以优选进入和君咨询从事管理咨询职业或投资银行业务，也可以由和君推荐到客户企业那里去就职，当然也可以自由谋职。对品德优良的学生，和君咨询会提供职业辅导、谋职推荐和出国留学推荐。这样，既解决了毕业生的就业问题，也同时解决了和君公司和客户企业的人力资源供给问题，促进了多赢效果的形成。

我有一个信念，那就是：人人都有慧根和善结，人人灵魂深处都睡着真善美的天使和英雄主义的雄狮。这是人之为人的最本原、最深刻、最伟大的“欲”！我们只需要把人人心中的那个美丽天使和英雄情结呼唤出来，世界就会朝着力量感和真善美的方向改变。那么，怎样呼唤呢？很简单：你保持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个信念，自始至终地把人当天使对待，慢慢地，他/她就会变成天使；你自始至终把人当栋梁之材重视，慢慢地，他/她就会朝着成为栋梁的方向去努力。正是本着这样一个信念，从私塾到和君商学院，在对待学生的态度上，我始终都怀抱着对学生的尊重、信任和恭敬之心，把每一个学员当作美丽天使和栋梁之材来重视和尊重。与此对应，我们对学生也提出了这样的要求：敢做栋梁为承重，誓成天使济苍黎！令人感到无限欣慰和温暖的是，在私塾和和君商学院，我看到了天使翩翩起舞、良材茁壮成长的景象。

和君商学院首届毕业之际，2008年元旦早晨，我动情地写下一首长诗《我相信》。这是我本科毕业之后整整20年来第一次再写诗。这首诗，可算是我对和君商学院首届学子的一种心灵倾诉和情感告白：

我相信

王明夫，作于2008年1月1日早晨，北京冬日

我相信眼睛对视的刹那
我相信你的一次口头承诺
为此，我总是先行于你，信守我们的约定
期待着约定结束的时候
我们心灵的窗户敞亮地洞开
期待着眼睛再次对视的时候
我们真是幸福啊，会心地微笑

如果只有在确定不会被欺骗的时候才去信任
那么，世界就没有信任
如果只有在明确有所回报之后才去爱
那么，最美好的爱已经无声流失
如果只有在看清楚了结果之后才去行动
那么，最佳的行动时机已经错过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我相信：即便可能被欺骗，也要给出第一份信任
我相信：纵然可能没回报，也要投入真诚的爱，和
承担起付出的责任
我相信人人都有慧根，和
那朴素无华的真善美的本心
我相信你我他的灵魂深处，睡着美丽安详的天使，和眠着
愿意担当而且能够担当的英雄主义雄狮
为此，我总是带着朴实无华的心灵，先行于你
付出真爱、承担责任
期待着以承担换承担，以美丽对美丽
期待着唤醒灵魂深处的天使翩翩起舞
期待着促动英雄主义的雄狮威风凛凛

我相信每一个和君学子都能成为栋梁之才
为此，我总是先行于你，懂得
什么叫作尊重，什么叫作“视为天使、尊为国器”
我相信：你是栋梁能承重，堪当天使可济世
为此，我期待着，你在自以为是或沾沾自喜的固执己见中能够清醒
期待着你，在慵懒散漫的颓废消沉中懂得奋起，期待着你
在浮艳躁动的流行季风里知道沉潜，期待着你
在一个“既是最好又是最坏”的物欲横流时代懂得如何自我救赎和
精神挺立

亲爱同学、老师和朋友，我相信
我相信和君商学院一定会成为一所传世名校
我相信这所传世名校会拥有“良知、自由、深厚、沉雄”的精神
气质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我相信那不是因为我们拥有教学所必需的很多很多案例、思想和知识

也不是因为终究有一天

我们能够感召很多很多同道中人放弃商业动机，一起来负担公益性的办学资金

而是因为我相信

而是因为你我他都相信

我不会因为相信就放弃思考、质疑和发问

我会因为相信而思考得更深、质疑得更多、发问得更细

生如风烛，摇曳着的温暖和光明，我怎能不相信

人若奔马，辽阔的草原和天际线的蔚蓝召唤，我怎能不相信

我不知道“相信”最终能否为我结出名利和富贵的果实

但我知道，因为相信，我将不再焦虑

不再流浪

不再流离失所无家可归

不再蝇营狗苟，和

患得患失

因为相信，我先行于你而热烈地拥抱

因为相信，我先行于你而勇敢地担当、踏实地前行

因为相信拥抱春天的那种美好

所以我说人生不可不春游

因为相信人生如睡莲的真谛，花的盛开源自于水底下的根本

所以我说修炼底蕴的厚度才能走出生命的高度

默默地去奉献，是因为相信

奋不顾身地去爱，是因为相信

我相信生命的动人乐章总是会奏响

就像我相信春天一定会到来、花朵一定会绽放

我相信我们这些凡夫俗子终究有一天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也会变得崇高伟岸或者美丽可爱
就像我相信：山自高兮水自深、百花落尽春无尽

这本书，汇编了关于王明夫私塾和和君商学院的一系列文字，我们把私塾弟子和商学院学员统称为“和君学子”，把书名称作《心有理想，春暖花开》。是的，心有理想、春暖花开！这八个字，恐怕是表达我个人的感受、全体授课老师的感受、全体和君学子的感受的最贴切说法。从私塾到首届和君商学院，和君学子们都已各奔前程、远走高飞了，有的人将来会飞黄腾达，有的人将来会潦倒落魄，有的人会入职和君，有的人则一走杳无踪影，有的人会经常跟和君老师见面，有的人则分手就是永别，但是我相信，所有老师和学子都会记得自己的一生中曾经有一段很特别的教师生涯和求学时光，那种感觉就是：心有理想，春暖花开！

三、关于教育理想

就在本书编辑成稿之时，中央电视台发布年度“感动中国十大人物”。十大人物中，有科学泰斗钱学森，有我国炼油催化应用科学奠基人、国家最高科学技术奖获奖者闵恩泽，有侍奉亡妻家人 33 年的河南工人谢延信，有用爱心唤醒英雄丈夫的云南警嫂罗映珍，有身残志坚的湖南张海迪李丽，有坚守医德的上海医生陈晓兰，有飞身入水舍己救人的孟祥斌等。其中，我特别注意到，香港钟期荣和胡鸿烈夫妇名列“感动中国十大人物”第五位。

相关的文字描述如下：“钟期荣和胡鸿烈夫妇——香港教育界的传奇，这是两位均已 89 岁高龄的老人，香港树仁大学创办人。钟期荣和胡鸿烈夫妇 1953 年学成回香港后，一直是执业律师。因感于许多年轻人没钱上大学，1971 年他们出资创办了树仁大学。两人为创立树仁大学，奉上毕生积蓄 4 亿至 5 亿元。他们牺牲了自己的青春和健康，为香港社会培养了数以万计的人才。”对钟期荣和胡鸿烈夫妇的颁奖词是这样的：“狮子山下的愚公，香江边

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的夫子。贤者伉俪，本可锦衣玉食，却偏偏散尽家产，一生奔波。为了学生，甘为骆驼。于人有益，牛马也做。我们相信教育能改变社会，而他们为教育做出楷模。”

钟期荣和胡鸿烈前辈的故事，深刻地教育了我。他们牺牲了自己的青春和健康，为社会培养了数以万计的人才。本可锦衣玉食，却偏偏散尽家财，一生奔波。为了学生，甘为骆驼。于人有益，牛马也做。我不知道钟胡前辈是否亲自为学生授课，但我知道，他们是真正的师者，他们的人生是真正的“师范”！我一直为自己的公益教育实践而沾沾自喜。我捐建过希望小学，资助过失学儿童；我会不假思索地拒绝很多大公司让我做独立董事的邀请，但我不假思索地接受了俞敏洪的邀请，出任香港新东方公益教育基金会的董事（香港新东方教育基金，由俞敏洪先生捐资数亿元成立，专门用于资助中国大陆贫困学生上学）；我以公益义塾的方式不辞辛劳坚持了四年办私塾，把自己的知识和经验倾囊相授，不取分文。我挤出业务时间和休息时间投入到免费的和君商学院教学之中。我尽自己最大的可能对学生好，为他们的学习与成长提供帮助。正心诚意、身体力行地去做点点滴滴的教育公益，我自我感觉很良好。但以钟期荣和胡鸿烈前辈为镜照，我自惭形秽。

此时，我觉得，我个人是否成为“一代名师”已无意义，有意义的是：我们的国家，我们的民族，有没有一种教育理想，能够像春风化雨一样滋润大地惠泽生灵，让受教育者的人生，阳光灿烂、春暖花开！

是为序。

（本文是王明夫为《心有理想，春暖花开》一书作的自序）

我希望

我希望，太阳升起之时，我与大地上的万物一起苏醒。

平静地生长，风调雨顺，安详宁静。

我希望，蓝天之下，有清风掠过，沉重的身体变得轻灵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每一次呼吸，都幻化成云朵，千姿百态，随心所欲。

我希望，在自己熟悉的城市。无论走到哪个角落，一公里内都有我的朋友，敲响每一扇房门，都会有热情的笑脸相迎。

我希望，一生都有朋友相伴，喜乐有分享，冷暖有相知。同量天地宽，共度日月长。

我希望，相知者能相爱，相爱者能相知。有相怨，无相恨，人间太平。

我希望，老者慈善从容，幼者聪颖无忧。少年有理想，壮年有担当，老年有依归。

我希望，得意者不嚣张，失意者不猥琐。有钱人不跋扈，没钱人不落魄。成功者有天地，失败者有退路。

我希望，睡眠深沉，在幽长的甜黑之乡，换骨脱胎，重新生长。

我希望，人们衣食无忧的同时，更能内心无忧。生活脱贫，精神脱困。

我希望，有朋自远方来，岁月不改其性，红尘不染其心，倾心畅谈，大杯痛饮。

我希望，远游之日无牵挂，居家之时无妄思。行无羁，思无邪。

我希望，长河悠远，岁月无痕，大地不老，阳光普照。

感谢生活

有时候，我会想，也许很可能在某一天，在没有任何预感的时候，我就被上帝收去。如果按照惯例，在这之前有必要为告别而说些什么，那我准备的话就是：

痛苦之前我感谢生活，他给我平安。痛苦之后我感谢生活，他给我幸福。痛苦之中我感谢生活，他给我体验。

繁华之前我感谢生活，他给我安宁。繁华之后我感谢生活，他给我沉静。繁华之中我感谢生活，他给我高潮。

爱情之前我感谢生活，他给我纯美。爱情之后我感谢生活，他给我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丰富。爱情之中我感谢生活，他给我狂热。

我感谢生活。他值得我感谢。悲伤，喜悦，残缺，遗憾，他的一切我都在感谢中照单全收。

罪恶之前我感谢生活，他给我简单。罪恶之后我感谢生活，他给我深沉。罪恶之中我感谢生活，他给我挣扎。

丑陋之前我感谢生活，他给我妩媚。丑陋之后我感谢生活，他给我淡定。丑陋之中我感谢生活，他给我煎熬。

衰老之前我感谢生活，他给我青春。衰老之后我感谢生活，他给我从容。衰老之中我感谢生活，他给我过程。

我感谢生活。他值得我感谢。每一个细节，每一种滋味，每一滴泪水掉进笑靥。

没有天堂，生活就是天堂。

有许多人在天堂里睡着。我知道：此时，我是一个醒了的天使。

（作者：乔叶）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和君商学院愿景

文／王明夫

这是一所气质卓然的无名学校，芬芳自处，不与俗争，自成高格。俏也不争春，只把春来报，待到山花烂漫时，它在丛中笑。

礼仪：老师、学生、行政、勤务、来宾、访客，无论长幼尊卑，一旦进入和君商学院校园，皆要执行古风礼仪。心无恭敬，礼崩乐坏，请快走开。以课堂礼仪为例，无论师生，沐浴更衣，仪容洁雅，始得进入课堂。入场和课歇时播放背景音乐，或应和当时的季节转换，或铺垫当天讲授的主题气氛，或纯为曼妙动听以怡人心神。上课伊始，全体起立奏国歌，肃穆庄严，精神立正。国歌毕，学生向老师行90度深鞠躬礼，朗声问候“老师好”，师回礼，允落座。开讲。课毕，学生全体起立，向老师再行鞠躬致谢，然后落座，闭目静思三分钟，回顾课堂内容。闭目之时响起古琴名曲“高山流水”，清音雅韵，古风飘香。

教学：和君商学院的授课不屑于教知识，知识的学习是通过学生自学和预习来完成的。学生需要建立什么样的知识结构，在开学的时候就已经列明了阅读主题和书目。由这些主题和书目组成的知识结构，足以支撑其成为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本专业领域里的职业高手。设计和更新这个知识结构，是老师的核心任务之一。课堂上讲授和交流的永远是书本上读不到的实战、观察、解读、体认、悟识、心得和境界，甚至是某种唯有曾经沧海的大境界者方能敏感地捕捉到的感觉。高超美妙、亦真亦幻，深者听深、浅者听浅。一堂堂原本可能枯燥乏味的专业课，就这样浑然而成了一场场高、贵、雅的艺术。讲课不是讲，毋宁说是艺术创作，是交响指挥，是生命绽放。听课不是听，毋宁说是艺术鉴赏，是心灵共鸣，是精神融化。

和君泉：一股山泉水清冽甘甜、明净澄澈，不舍昼夜，涌流成河，穿过草地，穿过树林，穿过操场，流经每一个教室和阅览室的窗外，鱼翔浅底，野鸭嬉游，两岸夏花摇曳或残雪冬恋。捧水即饮，沁人心脾。泉流带动的水车，濡沫清流，兀自转动，吱呀自响。

恋情：每一对恋人的相遇，都纯粹唯美、诗性飘逸。她是坐在草篮里或芭蕉叶上顺着和君泉漂流而来的，他顺手将她捞起，一把揽入怀中。就是那种感觉。未必一情定终身，但确实是一日恋情百日恩，一旦爱过就融化生命、刻骨铭心、天长地久。

和君的钟声：古老的钟声，每遇准点就悠扬敲响，穿越树林、草坪、泉水、石桥、屋檐、窗外、花丛，飘荡在校园的上空，回响在人们的心田。

图书馆：书不是很多，但绝对够了。每一本藏书，都是代代老师或学子或友好签名馈赠的，每一本书的来历都蕴含着赠书人与本校的情感故事。馆藏图书，作为一个整体，蕴含清晰的收藏和放置逻辑。以商学图书为例，其收藏和放置的逻辑是这样层层演绎的：一、成为顶级的企业家和投资家需要什么样的素质、技术和能力？二、形成这些素质、技术和能力需要掌握哪些信息、知识和科目？三、哪些图书和载体是这些信息、知识和科目的最佳读本？四、择取这些最佳读本，按照学习进阶和人才成长逻辑的需要实现完整收藏、合理归类和结构化放置。茫茫书海何为路？如此一来，本馆藏的商学图书，与其说是一堆图书和一个随时备查的资料库，不如说是一个合理的知识结构、一份有效的学习指南、一本指向顶级企业家或投资家的成长地图。底蕴的厚度决定事业的高度，合理的知识结构支撑顶级的职业高手。你想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为顶级企业家或投资家吗？求学期间一猛子扎进图书馆，沉潜内修、厚积薄发吧！本馆供阅读者静阅、吟咏、讨论、交锋、茶歇的场所空间远大于藏书的空间。有网上冲浪室，有线和无线的网速始终站在世界范围内的最快速度的最前卫。有专门的古典线装书阅览室，服务生一律如陈逸飞油画中的古代女子格调，穿戴古典，仪容素雅，红袖添香伴读书。大门口有一位守门老人，负责大清早开馆迎读、晚上闭馆熄灯，兼做洒扫前庭后院。他衣着整洁庄重，目光深邃、沉默寡言，始终安静得让人注意不到他的存在，总是以慈祥的笑容向进出图书馆的每一个人打招呼，用崭新的扫把将前庭后院的落叶扫拢归堆。他叫 ×××，曾经沧海，学富五车，满腹经纶，是本馆建设的主要发起人和捐资人之一，已担任本馆馆长逾 15 年，数十年前是本校第 × 届的毕业生。

荷塘：和君泉清清亮亮地流入荷塘，停泊一会儿，花下缱绻。碧叶如盖雨水如珠，风过处身姿摇摆、仪态万千。亭亭玉立的是莲花，还有莲花尖上静静的红蜻蜓。“莲，花之君子也。出淤泥而不染，濯清涟而不妖，中通外直，不蔓不枝，香远益清，可远观而不可亵玩焉……”一个学子在荷塘边漫步，呢喃着千年之前的周敦颐《爱莲说》。一诵爱莲说，纤尘自不染。又一个学子在荷塘边多情，《诗经 · 陈风》曰：“彼泽之陂，有蒲菡萏；有美一人，伤如之何。”五代鹿虔扆为哀悼后蜀灭亡撰有一词，曰《临江仙》：“烟月不知人事改，夜阑还照深宫。藕花相向野塘中，暗伤亡国，清露泣香红。”失恋如失国，失恋更甚于失国，凄美的何止是月照露冷下几株莲荷的寂寞静立？一个学子在荷塘边沉思，千年之前的周敦颐生于穷乡僻壤，学不从名师，官不过知府，著作字不满三千（一篇 200 多字的《太极图说》和 2 000 多字的《通书》再加上仅 119 字的《爱莲说》)，就成了理学的开山始祖，收程颢、程颐、张载为徒，嗣往圣、开来哲、发天理、正人心，“一回万古之光明，如日丽天；将为百世之利泽，如水行地；其功盖在孔孟之间矣”。如此百代宗师，何故阅尽人间千万色还是莲花颜色好？又一个学子在荷塘边求索，人生如莲，人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上的那朵看得见的花，这朵花能否开放得美丽灿烂，取决于水面下看不见的那些根系和养分。我们太在乎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功，往往全部心思都专注于水面上看得见的花朵，却疏于去关心决定这个花朵盛开还是枯萎的水面下那些看不见的根和本！结果是，日日盼花发，花儿自不开。成功的道路在哪里？君子务本，厚积薄发，内圣外王。世间荷塘千万处，此处更胜莲花池。因为这样的校园、这样的学子、这样的情怀与求索，然后才有这样的荷塘。

校园：整个校园的设计与建设，体现了天人合一的东方境界。所有建筑都是中式的外观，与自然的近景远山和星光月色呼应一气、契合一体；而建筑的内部设施与装备却是全现代化、全高科技的功能，使用便捷，网络通信连通全世界。校园里保有一片农田，师生们晴耕雨读，锄禾日当午，汗滴禾下土，所有的耕作皆由老师学生按照有机和绿色的传统农耕方式完成，自耕自种、自产自食。立春之后惊蛰开始的土地苏醒，蛙声如潮的初夏，收割时节的劳累与喜悦，冬雪覆盖的静谧田野，都被当作和君学子的人生必修课。从立春开始，24 个节气的转换轮回及其对应的养生修身要领，在校园的活动安排、食堂餐食、起居作息上，总是能得到适时体现。校园里的每一棵树、每一块草坪、每一丛竹林、每一方花园、每一条大路或小径、每一座跨越和君泉的石板桥、每一个教室或阅览室、每一座楼宇或馆舍，都以和君学子的名字命名，都代表了一个或一群和君学子的故事。对后来的学子来说，这些往届学长的故事，就是一本本生动的人生教材。这些和君学子，或者因为慷慨捐资或者因为卓有造诣或者因为美丽心灵或者因为崇高人格而被母校世世代代记取，他们的故事化作母校的草木泉石路桥馆舍，生生不息代代相传，铸就了温润如玉又瑰丽奇伟的校魂。钟灵毓秀，校魂造就人杰。

社团：诗社、话剧社、舞蹈队、武术队、球队、合唱团、登山俱乐部、酒神俱乐部，各种基于共同爱好而自由组织的社团，应有尽有，其中没有学生官僚，没有虚情假意和装模作样，没有钩心斗角和争风吃醋，有的是生命志趣的自由表达、如花绽放。一个个社团代表着一种种美好的精神和志趣，诗歌精神、舞蹈精神、歌咏精神、体育精神、尚武精神、狂欢精神，等等，它们像是一面面鲜艳灵动的旗帜，猎猎飘扬。

老师：老师们毕业于国内外顶级名校，学富五车，深知科班深浅，懂得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学术真伪，但他们更是一路打拼过来的资深咨询师、投行家、创业者、企业家、投资家和经理人，是实践出真知的活化身。作为一个整体构成，他们彻底冲破象牙塔的局限，在商业原生态里扎根，在市场大海洋里弄潮。他们对学生视为天使、尊为栋梁、尽心尽力、倾囊相授，没有保留、没有矫情、没有傲慢，有的就是希望学生学到真本事、长出真能耐，希望同学们能够学到多一点、再多一点，靠向成功近一些、再近一些。老师们的教学，礼仪庄严、纪律整饬，内容求真务实、深入浅出。并非每一堂课都足够精彩，也不是没有败笔、失态、错言乱语和妄断误判，但总体而言，教学体系匠心独运、结构严整，视野开阔、气象万千。一堂课可以连讲 5 小时，绕梁三日余音不绝；一堂课可以从傍晚讲到凌晨，依然气氛热烈兴致盎然。一堂课可以像是震撼心灵的一场庄严盛典，一堂课可以像是娓娓道来的一次炉边谈话。有静水流深，也有激荡汹涌。有憨态可掬，也有风流倜傥。带来的不仅仅是专业知识、实操功夫和商业精神，还有一种久违的师风和学风，以及整个时代都睽违已久的庄严肃穆、襟怀坦荡和气贯长虹。

同学：个个出类拔萃、意气风发，整个同学群体，简直就是人才集群的奇观。彼此欣赏、相互学习、互助互励、情同手足，一方有求，八方支援，相亲相爱一家人。见面之前期待着见面，见面之后依依不舍。很少嫉妒记恨、很少争风吃醋、很少恶性竞争、很少拆台使坏。虽是萍水相逢的同学，竟然就坐在对面也会深深思念。

学生干部：竭尽真诚、无私无我、服务同学、团结集体；没有投机钻营、没有官僚习气、没有争权夺利、没有争功诿过；有事大家分着做、有责任大家一起担、困难大家共同扛。一群班干部就像是一群兄弟姐妹，一个班委会就像是一支别动队，各尽所能、并肩战斗。俨然是一个人像一支队伍、一支队伍像一个人。

校风：整个商学院弥漫着温暖如春的气氛，不是这个温暖你就是那个温暖你，不是今天感动你就是明天感动你。充满着的，是风华正茂、积极向上的蓬勃追求；呈现出的，是一派群星闪耀、百舸争流的青春气象。胸有史诗的人，从中可以看到恢宏的史诗；心有牧歌的人，从中可以听到悠扬的牧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

歌。纵然什么都不太杰出的人，只要你有一颗真诚和善良的心，就能够在亲如兄弟姐妹的师生人群里听到真诚的交响和善良的回音。如果你对社会、对生活已然失望、没精打采，如果你迷失了方向、看不到希望，如果你冷漠消沉、疲沓懒散，只要进入和君商学院，你就能找到一种久违的“心有理想、春暖花开”的感觉。这个商学院，真的做到了“点燃理想、温暖心灵、照亮生活”。或许没有永恒，但它确实做到了一年又一年、一届又一届。

一流人才愿意流入的企业或行业，它就迟早是一流的企业或行业；二流人才愿意流入的企业或行业，它就迟早是二流的企业或行业，以此类推，各企业、各行业，分层分类，在社会分工体系中各司其职。能造就一流的人才，就必定能造就一流的事业。和君商学院的毕业生，源源不断地输向和君公司、和系企业、和君客户，何愁和君事业不迎来光辉灿烂的那一天？人品就是事品，得人才者得事业。和君商学院的毕业生，源源不断地走向社会各行各业，就是和君人对社会的感恩、尽责、贡献和报答。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和君小镇愿景

文／王明夫

你从机场出来，上高速，行驶几十分钟，下高速，拐进一条世界最美公路，顿时感到美不胜收。路面异常干净，交通标线透亮醒目，空气清新甘甜，路两边是鲜花、翠竹、树木和溪流，走着走着，你就感觉红尘已远，深入了秀水青山。十几分钟的路程，尽头就是和君小镇。

和君小镇，青山环抱，田野铺展，桃红柳绿，翠竹摇曳。一条小河穿镇而过，流经窗前，流经小桥，流经田野和芭蕉叶下。河水清澈透明，从上游的青山流出，与镇子耳鬓厮磨、缱绻相依，复归流进下游的青山。小镇的童子或青年，放漂纸船、蕉叶、花瓣或烛光灯笼，顺流漂去，寄语着童心、梦想或爱情。

这里原本是住着十几户农家和两家猎户的一个小山村，深居简出于万山丛中。方圆几十公里是茫茫林海和竹海，河流的上游没有村落和人家，空气仿佛是森林的呼吸、竹海的吐纳，河水由各线山泉水汩汩汇流而成，白云悠悠，溪水淙淙，一概不染世尘，干干净净。

从山村变为小镇，起始于和君商学院从北京迁建到此。镇子的核心是和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

君商学院的校园，教学楼、图书馆、宿舍、食堂、研发楼、实验楼、钟楼、专家楼、报告厅、剧场、诉衷亭、省思堂、石板路等建筑，外观上一概是“最美小镇”的风格，砖墙、瓦顶、屋檐、街道，古韵氤氲。而建筑的内部装备，却是最新科技的充分武装，通过超高速的移动互联网和最先进的智能装备，这里与世界名校、全球商界、社会潮流、时事热点，互联互通、息息相关。

和君商学院面向北大、清华、复旦、南大、厦大、武大、港大、台大、哈佛、耶鲁、斯坦福、牛津、剑桥等全球名校的在读生和毕业生招生，每年录取 3 000 多个硕士和博士，构成青年精英人才的集群奇观。令人感到奇思妙想的是，这样一个连接全球精英的“人才部落”，它的总部，居然坐落在一个世外桃源般的深山小镇里。和君商学院在这个深山小镇里讲授专业、研讨思想、发表观点，通过互联网教育的方式，全球各地的学子和听众，在网上听课、参与和互动，小镇里的课堂，就这样延展到了各地、连通到了全球。全球和君学子、新老校友，无不向往和君母校的所在地，和君小镇成为他们一生三必到的圣地：求学时候自己到；成家立业时携带妻子儿女到；老年返璞归真时再回到。往来无白丁、谈笑有鸿儒，明月松间照、清泉石上流，和君小镇的特有能量和韵味，就在这些来来往往、恋恋不舍的人，和那山、那树、那淙淙泉流之间。

因为和君商学院的商学思想、教学设施和人才聚集效应，追随而来的，是十几家上市公司把它们的干部学院、研发中心和高管修炼基地建在了和君小镇，它们给小镇带来了博士后工作站、国家科研项目，还有一批又一批“百战归来再读书”的企业高管。一个个上市公司，一个个商场战将，犹如小镇开向产业世界和资本市场的一个个窗口，小镇里的学子透过这些窗口看到最真实、最前线的商业、社会和人物，接触到前辈和先行者的经验与智慧。于是，这些上市公司，成为小镇学子们最贴身的研讨案例、实习基地、就业去向、创业平台和事业舞台，而和君学子，则成为这些上市公司源源不断的人才来源和知识动力。“产—学—研”一体化在这个深山小镇里水乳交融、蔚为奇观。慕名前来参观、交流和学习的各地政府、企业、高校和科研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单位，络绎不绝，流连忘返。

沿着小镇的任何一条街道和巷子走出小镇，都是走进葱郁幽深的万亩森林和竹海。那简直就是森林浴的大浴场和大氧吧，足以洗涤万古红尘、百世污秽。慢走，跑步，登山，骑山地车，各取所需；静坐，弈棋，畅谈，倾诉，随你所爱。森林里照射进来的阳光，或远或近的鸟叫或虫鸣，随渴随饮的山泉，随摘随吃的野果，破土而出的蘑菇或竹笋，路边摇曳的野花，扑通一下跳进水里的林蛙，岩石顶上的禅修亭，竹海溪边的瑜伽台，一片树叶掉下来洞穿空气的那种飘忽而又静谧……森林的美妙和纯净，你沐浴其中，沧桑与晦气、功利与躁动，不知不觉间化作乌有，你发现自己最美好的状态还是做回一个自然之子，回到大自然的怀抱，魂归故里。

一年两度的高峰论坛，使得和君小镇被誉为“东方的商学达沃斯”。一个是春季论坛——世界商学峰会，每年春暖花开的时候举行，中国和世界一流的管理学家、经济学家、企业家、投资家汇聚和君小镇，发表观点、交锋思想、探讨合作、结交友谊。一个是秋季论坛——阳明心学论坛，每年秋季举行，整个小镇的空气里都弥漫着心即理、知行合一和致良知的思想气氛，和君小镇成为“我心光明”的赤子之都。

和君咨询，亚洲本土最大的管理咨询机构和商业智库，迁入小镇，建设总部。商学院、智库、人才、思想、心学、上市公司和大自然，再加上当地政府的优惠政策，吸引了一批有风格的私募基金陆续入驻这里。和君资本管理的百亿基金，亦以镇为家，带动了一群从事基金业务的和君新老校友，汇聚这里。这个起初的教育小镇，因而又多出了一抹基金小镇的色彩，万山丛中，独树一帜，俨然是中国的巴菲特和奥马哈小镇，呼之欲出。

随着口碑相传，和君小镇被越来越多的人所知道，慕名而来的游客逐渐增多。在和君的统一规划下，这个小山村十几户的原住人家，全部被改造成为民宿、咖啡馆、酒吧、K歌厅、茶馆、乡村书屋、陶艺斋、竹器木器铺子、土菜馆等。而他们的生产与生活，依然保持着“男耕女种、晴耕雨读、养儿育女、孝敬父母”的山村人家形态，是“活着的”儒家文化，是真正的原生态非物质文化遗产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮助村民干农活，参加农田耕种、上山挖笋砍竹等劳作，跟着他们学习编竹器做木器，是和君商学院必修的劳动课。而跟着两家猎户的男人，带着猎狗，深入山里去打猎，可能一连几天几夜在野外森林里风餐露宿，则是男生们感觉最为挑战又期待的劳动课。和君商学院的师生可以免费住在村民的民宿里，对应的是为山村人家的孩子们义务辅导功课、传授知识，讲述外面世界的精彩与无奈。原住民与外来人员、原生态与现代文明的相互滋养、和谐共生，这里堪称是充满诗意和暖情的典范。

传世事业，以镇为家。和君商学院、和君咨询、和君资本，在这里扎根、生长，逐步发展成为传世的大学、智库和财富机构。有着共同精神气质的一群知识精英，在这里落户安家，内外兼修、仰观俯察、入世出世，洞识商业万象、筹谋财富风云、追求人生境界；修身、齐家、兴业、益天下。小镇的居民，各得其所，和谐共生，生生不息，基业长青。和君小镇，最终成为文化重镇、商学圣地，足以代表中国政经见识和商业智慧的高峰值。这里山清水秀，空气甘甜，天人合一，人文飘香。镇子的钟声飘飘荡荡，生态之美、文化之美、思想之美、教育之美、人情之美、生活之美，尽在其中。

在“最美小镇”的世界图谱和精神原乡里，太阳升起的东方，有一个“居一隅而怀全球、远喧嚣而拥潮流、极静穆而满峥嵘”的小镇，它叫和君小镇。这个小镇，以及小镇里的居民生活，成了知识精英生命形态的终极向往。

贺喜镇

这里原来是一片牧场，远离都市，空旷荒凉，少有人烟。小镇原名德里镇。

1857 年，米尔顿 · 贺喜（Milton Hershey）出生在这个小镇。1903 年，46 岁的米尔顿 · 贺喜在小镇里创建巧克力工厂，后来企业逐步壮大，“贺喜”品牌名扬天下，偏僻的德里小镇慢慢发展成为一个贺喜巧克力王国。整个镇的居民和生活几乎都从贺喜工厂演绎而成。德里镇，遂改名为贺喜镇（Hershey，亦译为“好时”，是好时巧克力的中文注册商标）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贺喜镇的一切皆源于巧克力，现在已经成为美国最时尚的家庭度假胜地。来到贺喜镇，能够感受到许多独特的风情。贺喜镇是一个典型的模范城市，整个贺喜镇以贺喜先生那座巨大的住所为控制中心，它是依据美国华盛顿总统的宅邸所建造的。其中有牛奶巧克力与可可工厂、为孤儿设立的工业学校、贺喜公寓、贺喜图书馆、贺喜医院、贺喜戏剧院、贺喜百货公司、贺喜银行、男子俱乐部、女子俱乐部、五所教堂、两所学校，还有花园、动物园，以及有云霄飞车的贺喜公园，另外还有贺喜饭店和一个曾由名将侯根（Ben Hogan）担任指导的高尔夫球场。

贺喜先生以他的智慧和长远眼光设计了这里的一切。

撒满巧克力的欢乐之城

如果贺喜镇果真是“世界上最甜蜜的地方”，那甜蜜中的甜蜜就是“巧克力世界”博物馆了。这里有展示巧克力制作全过程的演示作坊，有以巧克力产品为主题的精彩3D电影。而最吸引游客的还是博物馆里的巧克力购物中心。瓶装的、罐装的、袋装的，牛奶巧克力、花生巧克力、杏仁巧克力、贺喜巧克力排块，数十种品种，上百种包装的巧克力充盈货架，还有各种各样印有贺喜标志的T恤、帽子、玩具、纪念品，置身其间，仿如游走在巧克力的海洋。

其实孩子们最喜欢去的地方，应该是贺喜乐园。贺喜乐园虽坐落于一个乡间小镇，但游乐设施之丰富和现代化，堪和一些大城市的游乐园相媲美。这里多达9座的各式过山车，足以让每个游客玩到头晕目眩，精疲力竭。即便在这个和食品不太沾边的地方，贺喜的影子也是随处可见。高耸的过山车上高挂着贺喜巧克力排条的卡通形象，各家礼品店里，卖的商品照例还是琳琅满目的贺喜巧克力和衍生纪念品。

企业城镇和谐共生之地

在贺喜镇，无论你看到的，还是看不到的，贺喜已经无处不在地融进这个小镇的每一方面。据介绍，贺喜镇总人口仅2万多人，但在贺喜公司所属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业、机构上班的人达到5 500人。如果算上这些员工的家属，还有贺喜学校的志愿者等，贺喜镇上超过四分之三的人口与贺喜巧克力息息相关。

在20世纪上半叶，贺喜镇就是贺喜公司，镇上的居民几乎全是贺喜公司的员工。贺喜公司铺筑了道路，修建了医院，建筑了体育馆、剧场、游乐场、巧克力温泉等几乎镇上的一切公共设施，并带头把贺喜镇建成美国小城镇绿化建设中的模范。以这样一个小镇的规模，其公共设施之现代、豪华，连美国许多中小型城市都自叹弗如。贺喜乐园当初是贺喜先生为了让员工在小镇感受和大城市同样的乐趣而建造的。贺喜公司建造的剧场，每年举办许多大型演出活动。雪儿、U2、滚石乐队等美国大牌明星或著名乐队都来这里演出，可见其在美国演艺界的影响力。

如今贺喜镇的管理者不再是贺喜公司的老板，而是一个由居民选出的5人委员会。这个委员会充分认识到贺喜公司对于这个镇的意义，在各个层面与贺喜公司紧密合作，经常与公司联手举办一些大型活动。每年圣诞节，贺喜公司都会把全镇的马路用漂亮的灯饰装扮得绚丽无比，在一些重要的节庆日，贺喜公司会承办精彩的烟花表演。贺喜公司为镇上的所有人创造了一切生活、娱乐之需，人们也非常享受和贺喜在一起的生活。

一群孩子是公司的“拥有者”

在贺喜镇，有一个数据足以让所有人惊讶。贺喜镇上的贺喜学校竟然在全美最富学校排名中名列第五，仅排在耶鲁、哈佛、普林斯顿、斯坦福之后，拥有资产超过90亿美元！这对一个区区1 500人的中学来说，简直是不可思议。而这个学校之所以如此富有，完全是贺喜创始人米尔顿·贺喜先生一手安排的。

贺喜夫妇生前未有子嗣，富有爱心的凯瑟琳·贺喜夫人决定把她的母爱献给那些失去家庭的孤儿。1909年，贺喜夫妇创办了如今贺喜学校的前身——贺喜工业学校，专门培养教育来自全美各地的孤儿。贺喜学校为他们提供一切教育和食宿费用。目前贺喜学校已经发展到1 400人的规模，是美国最大的私立学校。贺喜学校的学生宿舍是漂亮的别墅，每个学生之家住有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8~12 名学生，由贺喜公司的员工或者社区志愿者充当他们的临时父母。学校为每个学生提供的学费总共达 7 万美元之多。

学校占地 400 公顷，教室、图书馆、实验室、健身房……一栋栋漂亮新颖的建筑错落有致地建在树林草地之中。学校的教室、电脑房、实验室等设施都是一流的。标准足球场大小的运动场铺有高级的塑胶跑道，地面铺有松软的塑料草皮，保证学生在运动时不会受伤。

米尔顿·贺喜先生在世时亲自指导了贺喜学校的设计，为了让孩子们在来去各栋建筑之间时不受雨雪或高温严寒之苦，特意造了一条“星空长廊”把各栋建筑连接起来。贺喜学校的宗旨，不仅仅是给孤儿们一流的教育，更是要教会他们如何做一个身心健康的人，这或许比知识更重要。

贺喜先生在他的遗嘱中明确把他的所有遗产设立贺喜基金，学校是这个基金的拥有者，并且持有贺喜公司最大的股权，目前拥有贺喜公司 70% 的投票权。贺喜公司的高层开玩笑说，这个世界第六大的食品企业掌握在一群孩子的手中。

除了创办慈善教育，贺喜公司还出资承办了一年一度的北美青少年运动会。来自美国各州和加拿大的数百名少年运动员在这里一争高下。贺喜镇上的居民自发来到位于贺喜学校的体育场看台上给小运动员们加油鼓劲，气氛十分热烈。贺喜镇自称“世界上最甜蜜的地方”，而对于这里的孩子们来说，可能会有另一番不同的体会。

太阳谷

爱达荷州黑利市的太阳谷，远离都市，地处偏僻。但由艾伦公司（Allen & Co.）主办、一年一度在这里举行的太阳谷年会，却在美国大亨圈子里久负盛名，影响巨大。每年夏天，大亨们开着私人飞机，携带家眷，来到太阳谷聚会。来自媒体、娱乐、电脑、网络界的知名人士，诸如比尔·盖茨、拉里·佩奇、迈克尔·埃斯纳、梅格·惠特曼、巴菲特和默多克这样的人——将和他们的家人一同走下飞机，在这里待上五天。他们将聆听演讲，参加座谈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会，骑自行车，打高尔夫球，泛舟水上。当然，最重要的是，这个“大亨夏令营”，一直是华尔街最负盛名的交易机会掘金重地。帮助迪士尼公司以200亿美元收购大都会/ABC公司、在可口可乐收购哥伦比亚电影公司中扮演关键角色、在Google公司令人垂涎的IPO中强行分走一杯羹……艾伦公司的这些杰作，通通都是“太阳谷”年会的功劳。

艾伦公司绝不是华尔街上的耀眼明星，这是一家低调得很不起眼的机构，但它每年举办的“太阳谷年会”的明星效应，却吸引了《名利场》和《纽约客》等时尚杂志的密切关注。从第一次举办聚会时的不得不乞求客户参加，到如今每年都要费尽心思将参会人数限制在300人之内以便会议大厅能够容纳，艾伦公司依靠名流关系在遍布企业巨头的国度中发财的优势无人可撼。

艾伦公司不同寻常。它的175名员工，工作在曼哈顿第五大道711号的一幢普通大厦的三个楼层里，公司的运转像是一家典型的投资银行。它争取承销、并购以及其他一些咨询顾问业务。它是一家财务顾问机构，为富人进行财富管理，其中也包括艾伦家族的成员。但是，公司并没有研究部门，而且也从未在纽约证券交易所拥有席位。从公司的各项数据来看，它无足轻重。例如，证券数据公司（Securities Data）的排名显示，从兼并与收购看，在过去15年里，艾伦公司在所有证券公司中的排名最高也只是第11位。然而，在充满机会的细分市场，艾伦公司却是一个顶尖高手。它的专长是：与公司领导人构筑有利可图的长期关系，私人关系始终是它成功的关键。公司上一次的辉煌战绩是：在Google公司令人垂涎的IPO中分了一杯羹，当Google公司宣布操作其IPO的31家承销商的名单时，艾伦公司被提名为承销商，排位仅次于摩根士丹利和瑞士信贷第一波士顿两家主承销商，与之同处一个档次的公司为数寥寥。

艾伦公司从事这种“私交银行业”收到了满意的回报。《福布斯》杂志全美400位富豪排行榜对艾伦公司老板赫伯特的财富估价为18亿美元。如果你探究一下艾伦公司2002年资本结构调整之后的经济情况，你就能断定，自20世纪80年代中期以来，这家公司每年的股东回报率超过了40%。这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果令人惊羡。

艾伦公司在投资银行业务方面有一套特别的运作体制，资深的投行家被视为“利润中心”，他们是公司的合伙人，但基本上各有所长、各有客户，他们独立自主、各显神通、自行运作。这些投行家促成并购或咨询服务之后，当即就可拿到业务收入的30%。他必须用这笔钱支付一定的开销，例如差旅费、艾伦公司收取的一定比例的租金，以及聘请艾伦公司其他投行家协助完成交易的成本（有可能很高）。扣除这些之后，即是这位投行家的落袋为安之所得。

无论是对公司还是对这些“利润中心”（目前足有十二位投行家之多）来说，这套体系的简易性让他们非常着迷：有产出，就有回报。50岁的南希·佩雷茨曼已经在艾伦公司工作了九年，据她介绍，老东家所罗门兄弟公司的做法就和这里完全不同。她回忆说，那家公司的投资银行奖金委员会拐弯抹角做出一些“几乎完全主观、同时还带有公司政治色彩”的决定。她认为：“我们在艾伦公司得到的待遇要公平得多。”艾伦公司的投行家如斯坦·舒曼和现年60岁的恩里克·西尼尔（Enrique Senior）无疑都挣了很多钱，前者从20世纪70年代中期起为鲁伯特·默多克做交易，后者与可口可乐公司及其瓶装厂有合作，并在可口可乐一家企业身上就包揽了15项不同的交易，其中包括为可口可乐及其附属瓶装厂承销证券，赚了巨额的咨询服务费。

艾伦公司最希望三种类型的人出席太阳谷年会：首席执行官，首席执行官的家人和机构投资者。赫伯特·艾伦的天才想法是他鼓励与会者携带家眷，把孩子们交给保姆照看。如此盛情吸引了比尔·盖茨夫妇这样的嘉宾，比尔与梅琳达带着三个孩子在这里待满了五天，而通常比尔参加其他此类集会最多只待上一天。显然，邀请首席执行官出席会议，就是要他们展示自己的形象和智慧。迪士尼公司的埃斯纳说：“太阳谷年会既是一次夏令营，也是一场学问考试。”会上，机构投资者的地位更至关重要，因为艾伦公司希望得到他们的业务，而且艾伦公司已经从中取得了大量业务——很多时候就仅仅是因为太阳谷的活动。这五十来个参会的机构投资者几乎扮演了行业专家、价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值投资商或者实力强劲的大型买家的角色，例如比尔 · 盖茨的基金经理拉尔森。拉尔森说，他正利用艾伦公司为更多的交易做准备。他用惊喜的语气补充道，在证券行业，艾伦公司可能是他的首选经纪人和财务顾问。

对艾伦公司来说，这一体系的最大弊端在于它不太适于培养年轻的投行家。为此，新老板小赫伯特，即赫布采取了两项补救措施。首先，从艾伦公司得到的财务顾问费和证券承销金中提取 5%，作为新一代年轻投行家的奖金储备。其次，赫布认识到，合伙人各自为战、各显神通，相互之间的协同效应不高，公司还远算不上“团队合作的坚强堡垒”，因此他制定了新规程，让顶级的投行家不再“封闭”，鼓励大家参加各种会议，以此来促进合作和锻炼新一代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上海繁华地，和君一原乡

——记和君上海总部

文/王明夫

黄浦江畔，新富港中心，六层的电梯门甫一开启，你即已进入了和君上海总部。迈步一踏，水墨地毯承接尊履；东向一望，圆窗含莲意犹禅月。转身环视，两侧白墙干干净净，但见在一派洁白素净的远处，红印和君logo，闪亮而招引。洁白的长条前台，有文竹与松，盆景如画。画中端坐静雅女子，含笑迎你。

尊步履过水墨地毯，朝那画中女子走去。远看似无、近前实有的透明玻璃门自动开启，豁然见得和君大堂开朗、敞亮、素雅、简净。在满堂素洁中那唯一的红，是和君logo。

和君logo，构图稳重大气但又不失灵动，书法字体跃然中国元素，尽显东方气质。指印中国红，明丽印“和”。左“禾”形如盛装（燕尾服）而立的挺拔风姿，右“口”形似一讲台，“和”的下方浪飞如水、逸动如画。寓意：水的精神承载挺拔风姿和商学讲坛。红色“指印”寓意印证、确认和信誉。

大堂北侧，是壶泉。青苔墙下，十几把紫砂陶壶吐水若泉，汇水入池，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汇财如水。水池旁边摆一盘棋，你且看它，恍若有两位高人静思对弈，正谋进退围破，你自观棋不语，但听见水声汩汩，响而不躁、闻而不远。池波轻漾，灯光照射下波光粼粼，映到屋顶天花板上，亦真亦幻，摇摇曳曳。青苔、紫砂壶、泉、棋、水声、光影……看着看着，你就感觉尘嚣远去，心渐宁静。静以生慧，一家智业公司，于上海大都会的红尘翻滚之中，就这样悄然躲进自己的精神院落，静心、思索，究诘问题、追求真谛。

有棋，必有琴；有琴棋，必有书画。你从棋盘和光影摇曳中抬头，即可看到壶泉与前台松竹之间，有一扇白墙。贴墙立着原木桌台，桌台上摆放着一把古琴。你随手一弹，琴音飘飞，盘旋于青苔、壶泉与棋盘之间，飞向整个大堂，余音绕堂。古琴上方，挂着一幅书法《和君诵》。书法乃系和君员工杨光的父亲杨老先生的手笔，隶书，清秀、朴雅、含蓄，有逸格。和君董事长王明夫先生，在名满天下的书家馈赠和员工之父的手笔作品之间做选择，不假思索就选择了员工之父的这幅作品。

和君诵

人生平常 吃饭穿衣
穷则独善 达则兼济
格致诚正 自强不息
修齐治平 命自我立
三度修炼 知行合一
上善若水 成人达己
道法自然 敬畏规律
内圣外王 天人一体
生不枉来 死不犹豫
感恩天下 魂归大地

你读和君诵，默念可静心，朗诵能提气，深读将震撼。

人生平常，吃饭穿衣，语出释家禅即吃饭穿衣、生活即修行的禅悟。穷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则独善其身，达则兼济天下，语出《孟子·尽心章句上》。人生，倘若能够穷则独善吾身，达则兼济天下，际遇与命运，能如我奈何？

格物致知，诚意正心，修身、齐家、治国、平天下，语出《大学·中庸》。天行健，君子以自强不息，语出《周易·乾》。命自我立，语出《了凡四训》。

三度修炼是谓：态度决定命运，气度决定格局，底蕴的厚度决定事业的高度，态度、气度、厚度，三度修炼，日积月累，功到自然成，语出王明夫。知行合一，语出王阳明。上善若水，水善利万物而不争，语出《老子》。

人法地、地法天、天法道、道法自然，语出《道德经》。内圣外王之道，语出《庄子·天下篇》。天人一体，语出《黄帝内经》“与天地相应，与四时相副，人参天地”。

和君诵，言简意深、贯穿古今。修身、处世、做人和谋事，当持“五心”：平常之心、自强之心、修德之心、敬畏之心、感恩之心。

琴、棋、书都有了，画呢？猜猜看，会在哪儿？画必此中某处藏，待我慢慢得见之。

你从琴棋壶泉的流连忘返中转身，走向大堂。洁白的微晶石地面上，投影形成一个圆形的荷花池，水草摇摆，池鱼悠游，生动活泼，好生可爱。一抬头，顶上绽放朵朵写意莲花灯。回望电梯厅，遥见那意犹禅月的圆窗含莲，与眼前的投影荷池，同圆呼应，恍惚间，彼是池上莲、此是莲下鱼。画中莲影与池中游鱼，瞬成一体。

你暗寻思，这是一家什么样的公司，商业的营生，竟也这般意境？正欲张望打量整个大堂，那边一个高清大屏幕，光影跃动，旋律优美。你循音而去，走到屏幕前，和君集团简介启动播放。

屏幕上，一片片花瓣飘坠水中，漾起一行行文字，告诉你这是一家这样的公司：和君集团，创始成立于2000年春天的北京，以管理咨询和投资银行为主业，逐步衍生出资本和商学业务，于今形成以咨询业务为主体、以资本和商学业务为两翼的一体两翼格局。该格局荣获2013年度“中国最佳商业模式”奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和君集团，员工队伍达到1 500人，是亚洲最大的咨询公司，代表中国咨询业，正在奔向世界智业的最高峰，意志笃定、风雨兼程、使命必达。和君资本管理基金百亿规模，管理着上海市政府、福建省政府、重庆市政府等政府引导基金，累计投资创新企业、拟上市公司和上市公司100多家。和君商学是新三板挂牌公司，控股经营深交所上市公司汇冠股份，形成“和君商学+中关村汇冠股份=斯坦福+硅谷创新”的宏伟格局。

视频简介，在花瓣飘坠与清波荡漾之间，短短3分钟就让你对一幅事业的概貌一目了然，简练、美好。视频的配乐是古琴曲《高山流水》，曲雅意深，和君的事业图景，只对知音说。视频的最后画面，静静地显示“和君同行、人生风景”，令人不禁遐想，加盟和君这样的事业征程，人生展开的将会是一幅怎样的风景画卷啊！

你从“人生风景”的遐想中回过神来，一眼就望见身边有一个书架。书，全都是由和君员工、学子、客户和友好签名馈赠的。需要的不仅是书，更需要大家选书的品位、心意和参与，以及通过一本本书连通一个个人的那种感觉与情意。

和君说，一个人的阅读史，往往就是他/她的精神成长史和能力发育史。和君还说，但凡职业高手，始学于知识，悟道于实践，境界至高则臻于法无定法，游刃于无形。底蕴的厚度决定事业的高度，合理的知识结构支撑起真正的职业高手。根据王明夫先生的体会，成就一个经营与管理、产业与金融的职业高手，需要具备的知识结构和素养，应该是这样的体系：核心知识体系是“国势+产业+管理+资本”，辅助知识体系是“职业技能+法律+文史哲儒释道+科学技术+健康养生”。在这样的知识体系下，各人根据自己的职业选择和兴趣爱好，建设一个“丁”字形的复合式知识结构：在知识面和视野上要足够宽广，在自己的目标专业领域要足够纵深。

和君的书架、资料室、图书馆和知识地图，就是按照这样的逻辑来建设的。和君引导员工确立自己的职业目标，演绎出一个与职业目标匹配的知识地图和书目建设，养成“不可一日不读书”的阅读习惯，持续学习、日积月累，最终建设一个“丁”字形的知识结构，让职业成功水到渠成、自然天成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谁家的书架设计，竟有此般的匠心独运、纲举目张？商潮翻滚、物欲横流，偌大的人间，早已安顿不下一处安静的书架。而此刻，你突然觉得，安静的书架就在身边、眼前、心中。你愿就在这里歇脚、驻留、读书、充电，回归内心、重拾正道，蓄深养厚、厚积薄发。那些急功近利的打算、一夜暴发的念头、想走捷径的意图，远去吧，滚得越远越好。旧我羞提，新我重生，从沉潜内修始。

目光移开书架，转角处，得见寻意隐隐中的那幅画，不期而遇。画风和挂相，与那边厢的书法《和君诵》遥相呼应。那边厢的书法下方桌台，放置是琴；这边厢挂画下方桌台，放置是剑。琴心剑胆，琴音剑锋，瞬间连通。

再看那画中人物，纯由水墨线条勾画而成，峨冠长袍，拱手施礼。隐约是我们儿时记忆深处的孔子拱手施礼图，细看是王阳明像，顿时令你浮想联翩、高山仰止。中华五千年历史长河，儒学双峰，“立德、立功、立言”三不朽皆居绝顶者，唯前孔子、后阳明尔。阳明之后迄今500年，人类东方文化的高峰人物，无有超越阳明者。王阳明哲学是心学，核心思想是：心即理、知行合一、致良知。千圣皆过影，良知是吾师；我心已光明，万事不复言。

王明夫先生说，人生如果一定要皈依一种哲学的话，那就皈依王阳明吧。你追求职业发展、事业成功吗？专业知识、职业技巧、聪明才能，顶多只能教你手法，而王阳明哲学教你的是心法。心法重于手法，求大成者，心法为要，手法次之。

这时，你心底深处回响起阳明先生天泉证道的四句教：无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。世界观、价值观、方法论、成功学、人间正道、成功之道，尽在四句教中。懂吗？不懂？哪有那么容易懂？怎样才能真的懂？有志者、修行人，用生命去体悟、穷一生去证得。

突然，你意识到，在和君，书法不只是书法，画也不只是画。和君诵与琴，王阳明与剑，彼此呼应、珠联璧合。琴心剑胆、文韬武略，就这样构成一道意象隐约但又力道穿空的文化风致。

在这个大堂里，最为铿锵有力、穿透人心的文化表达，是东墙上嵌字入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

墙的和君文化语录。语录说人生如莲：人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上那朵看得见的花儿，花儿能否美丽绽放取决于水面下那些看不见的根和本。莲花初绽，动人心魄，观者如云，岂知绚烂芳华的背后是长久的寂寞等待和生根固本。君子务本！

语录说：只有初恋般的热情和宗教般的意志，人才能成就某种事业。激情点燃梦想，习惯成就理想。成功应该是水到渠成、水滴石穿，而不能依靠一时的激情燃烧或轰轰烈烈的拼搏冲刺。真正的事业远行者，必须回到生活原点和朴实无华上来，把三度修炼的理念和要求转变为一种天长日久、平淡如水的生活常态和良好习惯。然后，成功就会在不远处或远处等你。

语录还说，做事业要有水的精神：1.接纳八方来源，终成其大，不拒绝任何加盟的砂石和物障，反而是夹裹前行，壮大自己的力量，勇往直前。2.无论何时何地，总是改变自己的形态，不断寻找出路。3.任何时候遇到阻挡，总是慢慢蓄积力量，最后加以冲破。4.历经千里万里千难万险，始终不改变自己的本质和前行的动力。

语录还说：拒绝喧嚷、拒绝浮躁、拒绝摆秀、拒绝浮名、拒绝速成、拒绝安逸、拒绝养尊处优，有目标、沉住气、踏实干，最终把事业搞辉煌、把人生过精彩。

文化墙上镶嵌的和君语录，不只这些，还有很多很多，蔚为壮观。每一段文字，都像是精神的旗帜、明亮的灯火，点燃理想、温暖心灵、照亮生活。整扇铺开的长排白墙、雅洁晶莹的立体白字，一字字、一行行，镶嵌在墙上，俨然是现代雕版印刻，透出一种超凡脱俗的文化壮丽和思想深刻。

文化墙前，是一排原木的茶几和两排座椅。茶几上是陶器、莲蓬、青花瓷、清水金鱼，简约而写意。座椅宽可盘腿禅坐，静思那一行行文化语意，体悟光明大道。北望是壶泉棋影、静若空谷；南望是禅意莲影、如梦似画。

此时你往西看，才发现，大堂西边的两扇背景墙，构成一本翻开的大书。书的一页是那高清显示屏幕，通过互联网连通全世界，和君之窗、世界大观；书的另一页，是和君logo，透出和君的气质与内涵。书脊处，中立一棵迎客松，风姿清俊，友好而挺拔。西窗透进夕阳时，迎客松的照影就落在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大堂的地面中央，崭新的微晶石地面，洁白如纸，松影如画，十分好看。

上海繁华地，和君一原乡；尔君奔波久，请回原乡来。你是谁？你从哪里来？你到哪里去？只有回到原乡，才有正确的答案。

写于和君上海总部

2015年9月16日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高考的奋斗

文／王明夫

每年高考时，我都会想起三十几年前我的高考。高考对命运的意义，得从我的出身开始说起。

1966 年，农历马年年初一晚上，我出生在江西省会昌县周田乡上营村一个传统农家。这一年，著名的“文化大革命”爆发。

上营村，坐落在武夷山西部余脉的一个山间盆地里，张目四望，周围皆山，是绵延不绝、黛青一色的群山。山外世界是什么，不得而知。隐约知道，北边的山那边是会昌县城，东边的山那边是福建武平，南边的山那边是广东梅县，我都没去过，也不能想象这辈子能去那么远的地方。

我 16 岁去县城读高中，走出这个童年和少年时期的山间盆地。16 岁之前，视界最远就是这个山间盆地四周的山顶。这里长大的孩子，不是井底之蛙，但百分百是盆中之人。大山隔绝了他们跟外面世界的联系，也保住了他们自然生长的天性，狭隘与纯朴，愚昧与本色，坏与好，都在其中。我一生的打拼和闯荡，好像都是为了走出这里，但从来没有熄灭过对这里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的归意。

上营村是传统的客家人村落，世代农耕，种田砍柴，牛犁田，狗看家，我童年熟悉的生产工具、生活用具与生活方式，与书上描述的公元前二十一世纪夏朝无异。放牛、放猪、放鸭子、打鱼草、拾粪是我童年的日常工作，年龄稍大点，十岁左右起，就上山砍柴、下田耕种、挑担赶集卖梨子卖糯米卖甘蔗。

童年生活，留给我的最深刻记忆，一是饥饿，二是寒冷，三是苦累。每年总有那么几个月，家里是“有米”的，红薯是救命的主粮，青黄不接的时候一连吃两三个月的红薯。假如没有红薯，大概童年时候就饿死了。那种时候，有一碗糙米饭吃，不需要任何菜，来点酱油、滴点香油，就觉得特别享受。记忆中，童年的冬天，总是阴雨连绵、寒风刺骨，所有能穿的衣服都穿到身上了，一整个冬天还是冻得无所躲藏。南方阴冷的冬天，一个人冻得无所躲藏的时候，是有一种叫天天不应、叫地地不灵的想大哭的感觉的，只能自己扛着受着，贯穿整个冬天。

至于苦累，莳田、割禾、挑担、砍柴，其劳动强度，对一个十一二岁的孩子来说，也就是身体承受的极限了。以上山砍柴为最，一大早天刚蒙蒙亮，被妈妈嚷醒，急急地吃罢早饭或没饭吃的月份就吃红薯，然后磨柴刀、穿草鞋、操起扁担柴络，跟着一伙大人往山上进发，走十几里山路，在荆棘密布的野山里搜山找柴，看中一棵树，砍倒，截段，装担，已经是累得气喘吁吁了。人小，力气不足，干活慢，装担刚完，还没喘过气来，同行的大伙谁喊一声“走”，我就得马上挑起担子跟上，否则大人先走了，一个小孩掉队，心里非常害怕。山里看见蛇、野兽、野鸟，听见不知名的怪叫或响动，是常有的事。我很好强，总是想多挑点柴回家，尽自己的极限。挑着柴担子，跟上大人的速度，往回再走十几里地，快到家的时候，基本上已经是午后太阳西沉时分了。六七个小时过去，中途没有任何食物补充。离家最后剩几里路远，非常的饿、非常的累，实在是不剩什么体力了，眼巴巴望着家里人来接担子。不时地有村子里谁家的人先来接担子了，我就要问看见我家人了吗，谁来了，走到哪里了，快到了吗？远远地看见妈妈或家人来接担子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，心里一下就有得救的感觉。家人接过去柴担子，我吃着家人带来的充饥的东西，跟着走回家。终于到家时，整个人就瘫倒在屋壁下的石板上了。第二天，继续。日复一日。

我的父亲母亲，都没上过学，不识字，连自己的名字都不认识。父母亲是 20 世纪 20 年代生人，我的小弟弟出生于 1971 年。想想看，1920~1970 年期间，中国除了战乱，就是反反复复的政治运动。我家乡那里是五次围剿与反围剿的核心地带，红军长征从那一带出发，红军远走后是国民党报复的重灾区，后面是抗战和内战时期。新中国成立后就是历次政治运动，土改、镇压反革命运动、三反五反、人民公社运动、大跃进、大炼钢铁运动、四清运动、"文化大革命"、农业学大寨等。整整半个世纪，老百姓几乎没有多少休养生息的喘息机会。在中国历史的这个区间，一对不识字的农民夫妇，在闭塞的山间盆地里，要养活自己和一群孩子，不至于饿死病夭，那种劳作之艰苦卓绝、生活之穷困艰难，我后来任何时候想起，都有一种瞬间就要泪流满面的冲动。

我在虚岁六岁的时候，就自己闹着要上学，大人没允。虚岁七岁入学上营小学。一年级二年级成绩拔尖，班里第一，是三好学生，各个学期都拿奖状，奖品是崭新的铅笔和笔记本，现在我还记忆犹新。三年级四年级成绩一落千丈，一塌糊涂，个子也瘦弱，凶狠的同学可以随时随地欺负我、恐吓我，孩子王拉帮结派，我总是落单的，孤零零，感觉随时都会受到攻击。他们骂我或踢我一脚啥的，我就眼泪汪汪，强忍着不让眼泪下来，心里压抑着愤怒和报仇的冲动。

我读小学的时候，经常是学期开学很久了但"书还冇到"（我们管课本叫书），老师也不知道教什么。每当"书还冇到"的学期，老师上课就让我们背诵毛主席诗词，《水调歌头 · 重上井冈山》、《清平乐 · 会昌》、《忆秦娥 · 娄山关》、《沁园春 · 雪》等，至于那些诗词的意思，我们是不可能明白的。另外，老师还教我们唱歌，其中有一首歌，几乎唱了半个学期，叫作"无产阶级文化大革命就是好"，我现在都还会唱："无产阶级文化大革命，嘿，就是好，就是好呀，就是好呀，就是好。伟大领袖毛主席……"后来知道，那不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是音乐课，那是所有课。半个学期过去了，书终于到了，歌才止唱。有一段时间，老师组织大会，号召大家反击右倾翻案风，打倒邓小平。四年级那年，毛主席去世，上营村的王氏宗族祠堂里设了灵堂，学校组织全校师生去吊唁，一条黑布白字的大横幅写着“伟大领袖毛主席永垂不朽”，这是我第一次知道“永垂不朽”这个词儿。气氛很严肃，很静穆，大家默哀三分钟，向毛主席像三鞠躬。有人哭泣，我受感染跟着哭，不明就里。我不敢出声，就是跟着走，跟着做。后来学校组织师生步行几公里去公社（圩镇）大礼堂吊唁，也一样，静静地进去，默哀，鞠躬，静静地出来。没过多久，上营小学的全体师生排队步行去公社迎接华主席像，一个同学举着华国锋剃着寸头的那个标准像，一个同学举着旗帜，还有些同学则负责敲锣打鼓，一路热闹。我是属于跟在队伍里的“群众演员”。不久，敲锣打鼓粉碎“四人帮”，又说邓小平是好人。这些，是我此生关于政治事件的最早记忆了。

五年级小学毕业，我去邻村上初中，是一所乡村中学，叫作半岗初中。初一年级，成绩一塌糊涂，大个子同学随时羞辱我，给我取很难听的绰号，我恨不得砸死他们，终究也是没有勇气做任何反抗。数学期末考试不及格，印象中才二十几分，留级。我羞于重回学校，不想再上学，回家去学裁缝。缝纫机都买了，师傅也基本确定。我的大哥从深山老林里搞副业回来，发现我不上学，态度坚决、不容商量地把我骂回了学校。于是我硬着头皮去复读初中一年级。莫名其妙地，成绩像魔术一样变得奇好，尤其是数学成绩，雄霸整个年级。全县初中一年级数学竞赛，我得了周田公社第一名，张大红榜在周田圩镇上。这是半岗初中有史以来的崇高荣誉，校长召集了一个全校师生大会，亲手给我颁发了一份隆重的奖金，3 元人民币。这是我少年时期最伟大的一次胜利，尊严和自信，拔地而起，昂首矗立。从此，我的学习成绩，一直是数一数二，直到高中毕业。同学欺负我、羞辱我的情况，没有了。我变得受到同学们的仰慕。从一二年级的成绩出众到三四年级的烂得一塌糊涂，从初一年级的成绩一塌糊涂到留级复读时的一马当先，我的学习成绩，为什么会这样陡变，至今也想不明白。

因为初一留级，我初中念了四年，1977~1981 年，住校，周末回家，周

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日傍晚返校的时候带足一周要吃的米菜。那时农村已经搞联产承包，我家粮食已充足，带多少大米去学校，父母是让我随意取的。所谓菜，就是我一周要吃的下饭咸菜，基本上是一搪瓷缸子的菜干（霉干菜）或芋荷（腌渍成酸的芋头苗梗），四年时间，几乎都一样。几十年后母亲说起，还是总要说到，我初中带的菜，总是苦巴巴的干涩，她炒菜的时候想多放点油水都没油。那时候，如果有一瓶酱油浸生辣椒，我一周都会饭量大增。四年初中，12~16 岁，我基本上就是吃这样的饮食度过，个子一直没怎么长，很矮，很瘦小，脸色枯黑。上高中的时候去了县城中学，伙食改善，一个学期下来个子就蹿上去了，长到一米六多，第一个学期结束回家，家人几乎不敢相认。

我中考很成功，是当年半岗初中唯一考入县城高中重点班的学生。其实，我那时特别希望考上中专，去读师范学校。读中专，就是确定性地跳出了农门，这已经是最惊天动地的奢望了，不敢去做梦上大学。以往，成绩最好的考生，总是去读中专的，我为什么没去，据说是那年开始，县教育局有意识地把尖子生选拔进县高中重点班，以代表县里去冲刺考大学。16 岁，我去县城入学会昌一中，开始了离开农村的城镇生活。

这是我出生以来的一次历史性跨越，进城了，感觉非常的新鲜、非常的高级、非常的自豪，充满了人生的憧憬和向往。连县城马路上汽车经过卷起的尘土夹杂着汽油味，我都觉得是香的，一种乡村少有闻到的新鲜气味。城里的女人都穿裙子，居然夏天还穿袜子，真洋气；男女同学之间，即便是异性，也是可以讲话甚至交往的。这些现象，让我感到明媚，升起游丝般的憧憬。

高中的教室是日光灯，白花花的，超级明亮。我自出生以来，从来没有在夜间感觉过这样的明亮。乡下的夜间，用煤油灯照明，为了省煤油，灯是不愿意挑到明亮程度的。小学的时候，我如果夜间看书，父亲是要骂的，因为耗煤油。父亲说，你如果会读书，学校里就读好了，为什么到家里还要读？你如果不会读书，点灯读书又有何用？父亲的逻辑，无懈可击。半岗初中的时候，一个教室几十个同学，每人点一盏煤油灯上晚自习，几个小时下来，整个教室乌烟瘴气，同学们熏得浑身都是煤油烟味儿，脸色和鼻孔发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黑，咳出的痰都是黑色的，回到宿舍用毛巾抹一把脸，毛巾都变黑。初中几年，夜复一夜皆如此，我们安之若素，习以为常，也没听说过有谁因此不适或生病。这种状况，倘若放到现在，必有好事者、自媒体啥的，自作多情地无尽渲染，引发一场全社会范围的舆论风潮或捐助运动，也说不准。而那个时代，全国各地的乡村学校，大多是这样的。我进到县城，到处有电灯，连自己的宿舍都有电灯，感觉很高级。尤其是高中教室挂着足够多的日光灯管，那种明亮，动人心魄，终生难忘。不好好学习，感觉都对不起那日光灯。

我高一开始学英语课，是从初一年级的第一册英语课本学起。此时我始知有所谓26个英文字母之说。用汉语注音读英语词句，书上的thank you我就注音成“三克友”，how are you我就注音成“好啊友”，等等，是我高一时候的英语起步方法。第一学期期中考试，英语成绩很差，丈二和尚摸不着头脑。到期末考试，我的英语成绩就名列前茅了。高一时候，我的成绩在整个年级里都是居前的，班上则稳居前三，数理化三科尤好，尤喜物理。高二开始分文理科，我选了文科。那时候，流传“学好数理化，走遍天下都不怕”，数理化成绩好，是高人一等的，基本上选理科。我数理化拔尖，为什么选文科？听说文科的高考录取分数线比理科低很多，我最大的愿望就是能上大学，至于文科理科、本科专科、什么专业、什么学校，一概次要。我，我家人，最高的、终极的愿望，不，不是愿望，是想入非非、胆大包天的奢望，就是出个大学生。文科录取分数低，应该是更容易被录取吧，于是我选了文科。我选什么科、上什么学，家长是不会过问的，也不会有哪个老师来关心我，懂和不懂、对和不对，都我自己定。一个对人生、对社会、对外部世界一无所知的懵懂少年，自选走向，自安天命。

事后证明，我选文科是对的。我自考往届的文科高考试卷，数学卷子对我来说很容易，我不复习都能考90多分。于是我高二开始，基本上不用学数学，省下一个科目的学习时间，用于主攻其他五科。很多学文科的人，都被数学拖得死死的，占用太多的时间，我却把全部时间集中到了其他科目上。其中，我的历史地理英语政治科目好，语文最差，尤其是写作文，文思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

枯竭，无从下笔，每遇写作文，就头痛。论总成绩，高二高三，我始终保持班里第一第二的位置。

高中期间，我每月的生活费是 15 元，平均一天 5 角钱，伙食费是大头，一天三顿饭，我通常是两顿素菜，芋仔（芋艿）、包菜、豆豉辣椒，吃得最多。菜金是 5 分钱一顿，豆腐则一毛钱，两顿合计一毛至一毛五分钱。吃一顿荤菜，主要是肉片炒包菜或肉片氽豆腐，偶尔小炒鱼块（传说中的赣南小炒鱼），菜金 2~3 毛钱。打饭就管饱，月初就买足饭票，不做节省考虑。有一次，和两个同学合伙，三个人凑钱买了一个苹果吃，每人一口，这是我人生中第一次吃苹果。当晚做梦，都还在回味苹果的滋味。

我每月 15 元的生活费，家里总是准时给到。父母、大哥大嫂、二哥二嫂，是家里的主要劳动力，一切经济来源，靠他们劳动而来。父亲和大哥当家，每年，每月，首要的盘算，就是我的学费和生活费怎么来源，这是他们严防死守的兜底事情。种植什么、啥时候收成，养殖什么、啥时候出栏，啥时候卖钱，家用花销怎么预算，都是要通盘计划、应时而动的。如果出现稻子歉收、禽畜得瘟疫、集市价格下跌、家人突发大病要发生医药费等情形，预算中指望的钱就要掉链子，这是十分紧张和压力山大的事。猪得病了，涨大水把鱼塘淹漫了、鱼跑了，鸭子丢失了或死了，这些情况的发生，全家人的痛苦和紧张，那真是甚于死人。我童年时候放鸭子，鸭子误食农药浸过的谷子，眼睁睁看着鸭子一只一只地软腿、晕转、断气，我跪下去哭过。

父亲和大哥主持家政，因为要供我和弟弟（其时在上初中）上学，坚持不分家，全家人团结合力，只为供养我能念完高中。父亲和两个哥哥约好，等我高中毕业再分家。有一个月我的伙食费被人撬了宿舍的箱子给偷了，我眼泪哗啦就下来，止不住，非常的难过。家里听说后，及时又寄来了生活费，没有丝毫责怪我。校保卫处来破案，抓了一个同寝室的嫌疑同学去审问，他死不承认，案子终究不了了之。

五个高中同学，对我的一生很重要：刘义林、罗庆丰、蔡伟林、肖世优、许地长。刘义林是我高中和大本时期的精神领袖和心灵明灯，罗庆丰是我上海读大学时候相依为命的精神导师（他念复旦大学法律系），他俩的才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学志趣、阅读范围、思想情怀和忠厚人品，是我那个阶段的主要开化和精神涵养，他俩对我的精神成长的影响和意义，是我人生导师级的。蔡伟林是我高中时候的同床，他家出被子、我家出席子，我俩睡一个被窝，直到毕业。我们全班同学几十个人，住一个大教室，像是大通铺，每两个人一张床，家境好点的出被子、家境差点的出席子，两人一个被窝，相互温暖。班主任张景星老师是个大好人，每到冬天，就让我们去他家拿稻草，要多少就可以拿多少，铺在席子底下，暖和。上大学后，历次寒暑假我从上海回家，途经南昌中转，第一站落脚吃住，一定是去江西师大找蔡伟林，吃他的，住他那里，宾至如归。所谓发小或闺蜜，大抵如此。肖世优是高考我第二、他第一的同学，他是我人生极其重要、极其关键的一个贵人和恩人。1993 年我南京大学研究生毕业的时候去闯深圳，找不到工作，流落街头，睡荔枝公园，是他帮助我在深圳找到了工作、站住了脚，一手引领我进入了金融业，彻底改变了我的人生处境和轨迹。肖世优的头脑、智慧、理性、敏锐和对问题本质的洞察力，迄今都是我只能望其项背、永远难以企及的。现在，我遇人生大事，自难定夺的话，还是会下意识地想到去找他问意见。许地长是我高中同桌，后来成为我一生中最重要的事业搭档之一、真正风雨同舟的战友，我创业时候他是跑办工商注册手续的第一个员工，从此我们共事十几载，顺逆不弃、和衷共济，他总是以和君大局为重，任何情况下都配合我、为我分担、尽其所能扛起责任，不伪不妄，不矫情，不做作，无私心，像个劳模一样勤勉尽职、默默担待，成为了和君集团的重要管理者，对我的事业，贡献很大。

高二开始，一分文理科，我就自觉进入了“一切为了高考”的状态。学习很有计划性：数学不用学，省下时间；历史、地理、政治，甩掉老师的进度，自己通读，来回重复读，算好重复多少遍就可以记住，由此明确每一章节内容需要重复多少个来回、用多少时间；英语就跟着老师的进度走；语文，凡是能死记硬背的知识，就死记硬背，作文就听天由命，不知从何学起，基本放弃，不想多花时间去搭理。我把学习任务，分解、均摊到每一天每一周需要完成多少学习量，然后每日每周都去完成它。有时候也会厌学，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是不想看书，就是读不进去，但我总能倔强地克制自己完成当天的任务。完成之后，就去校园玩，放松，运动，换心情。看上去我经常玩，但成绩又很好，显得学习很轻松。实际上就是计划明确、日清日毕、心里有底、不急不躁，考试成绩则水到渠成。

没有谁指点过我学习方法，也从没有看过这类的书籍或文章，也不知道世界上有这类书籍和文章，我的学习怎么会进入这样自觉的状态，至今也纳闷。体力决定精力，精力决定效率，为了适应学习的需要，我十分重视锻炼身体，沿校园外的田埂跑步，每日长跑，日复一日，像是必修课，无人督促，自觉为之。感谢上帝，让一个懵懂青年在他对一切都还懵懂无知的时候却对一件决定他人生命运的超级重要事情（学习）实现了有效的自觉和自律。

1984 年高考，我大获全胜，总分 531 分，全县第二名；政治 90 分，为江西省单科状元，上了《江西日报》；数学正好 100 分；语文最差，80 分出头。出成绩的时候，正是暑假农忙季节，我从农忙中抽出时间，坐长途汽车去县城看成绩，当我得知成绩后，欣喜若狂，幸福无比，所谓“金榜题名时、洞房花烛夜”。我以第一时间第一速度，速赶回家，全家人正在田野里莳田（插秧，种秋季稻），我远远就喊：我考上大学了，我真的考上大学了，我真的考上大学了。全家人，父亲、哥哥、嫂子、姐姐，听到我的喊声，都直起腰，望向我，惊疑而木然，像是一尊尊雕塑，植在田野。那一刻，好像整个田野、周围的群山、环绕的河流，都定住了，苍天感慨，万物肃然，整个田野回荡着一个祖祖辈辈世代农家的梦想突然花开的声音。家人谁第一个发声，就说：“真的假的？”我说真的，我真的考上大学了，是全县第二名，肯定考上了重点大学。于是，田野沸腾了，群山含笑，河流奔腾。全家人的劳动，变得异常的欢快、喜悦、利索、有劲。

我的高考，已经过去 30 多年了。直至今天，每年高考的日子，我都有一种忍不住想流泪的冲动。在我的人生中，最震撼人心的奋斗，莫过于高考的奋斗；最伟大的胜利，就是高考的胜利，没有之一。

高考，是决定无数人无数家庭命运的重大关口。我想，我若是一个高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考教练或高中老师，我肯定能够辅导很多人顺利闯过这个关口，无非就是三条：第一，明确学习内容；第二，制订学习计划，分解、均摊学习任务，日清日毕、周清周结；第三，管理饮食、作息、运动和娱乐，保障营养、睡眠、体力和心情。这是个化繁为简、纲举目张的“三条军规”。我总觉得，一个高中，按这三条来全面改造教学计划、学生管理和校园生活，可望批量生产高考赢家。现有的技术手段，移动互联网、大数据、多媒体、声光电、VR/AR、AI等，还可以把这三个维度的要求，转化为随时随地、生动活泼、轻松愉快的高考生活，告别苦逼高考，奔向炫酷高考欢乐高考。如果哪天和君出手做课外辅导、高考经济或者直接兴办中学，我料定能大获全胜。只是现在的我，实在不愿意去做应试教育。

很多人都以为高考竞争是较量智力，我觉得这是一种误解。智力落差太大的人之间，不构成竞争关系；构成竞争关系的人之间，胜负取决于自我管理，跟智力水平弱相关。

何止是高考，人生每一个阶段的重大目标，都可以这样达成，水到渠成：第一，树立目标、明确任务；第二，制订计划、分解任务、日清日毕或周清周毕；第三，管理自我、健康身心。整个人生的成功，又何尝不是这样呢？我今年51岁，回望自己的半百人生和观察很多人的状况，发现这是贯穿一生都有效的成功模型，无妨称之为“TPS模型”（Task-Plan- Self discipline）。

用TPS模型当镜子来照一下自己，自己能否达成人生某个阶段的目标、实现所谓的成功，结论是分明的，问自己三个问题：我能正确地识别任务吗？我能制订切实可行的计划吗？我能自我管理、执行计划吗？三缺一，成功无望；三缺二，基本就别扯了，洗洗睡吧。前两者，是可以借助外力来做到的，比如高考这件事，遇上好学校、好老师、好家长、好咨询，帮你识别任务、制订计划，但最后一条，自我管理，是上帝都帮不了你的，如果你自己不能进入状态的话。我凭半个世纪的人生阅历，可以肯定地说，自我管理，永远是人生成败最最要害的分水岭。李嘉诚说过大意这样的话：很多人的处境不佳或人生失败，本质上都是自我管理上的失败造成的。此言虽过，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但有理和警醒。

我们那个时候，上个世纪，1984 年，高考填报志愿是在考试结束后、分数出来之前完成的。考完了，我只知道自己发挥正常，成绩多少，不知道。填报志愿，也没有任何人指导，家长是肯定不会有任何要求的。我自己是懵懵懂懂、稀里糊涂的，因为出身农家，所以本能地想报考农业大学；因为童年时候觉得穿白大褂的医生很高级，所以又想报考医学院。直到填报志愿的时候，我才得知农学和医学专业，属于理科，文科不能报。可想而知，高中毕业时候的我，见识浅陋到什么程度。

我的主要志愿，都是沿着师范系列填报的，第一志愿华东师大，因为它在上海；第二志愿江西师大，因为它在省城南昌；第三志愿赣南师专，因为它在地市赣州。专业上填报了英语专业和政教专业。我总分达到了可以进入中国任何一所最好大学的水平，政治又是省里状元，当然是被录取进入了华东师大政教系政教专业。我情有独钟师范大学，并不是我喜欢做老师，也不是我知道上师范大学对人生意味着什么，而是因为我从小到大唯一近身接触过的非农职业，就是“教师”，那些从小学到高中给我上课的老师们。除师范外，我对其他的各类专业院校，基本上闻所未闻、浑然无感。一个农村孩子，从农家生活到县城高中，从低年级课本到高年级课本，从应试到应试，就是我的全部阅历和知识范围，我能知道啥呀？连迷茫和困惑我都没有，我只有混沌和无感。

今天看来，我当初的无知无感，是一种竞争优势、制胜法宝，因为它保障了我没有多余的关切和分心，没有思想世界的困惑、心灵情怀的扰动和花花世界的诱惑，我只专注于一个目标，那就是高考。只有这个东西，才能改变我的命运，而其他的，都于事无补。人生是分阶段行进的，任何一个阶段，专注于那个阶段的最要害命题，集中自己的全部心力、智力和体力，牢牢地扣死它，彻底地打穿它，压倒性地完胜它，这几乎可以升级为人生战略战术论。我的高考，就是这样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

活明白

——生活问答

文/佚名

问：你遇到过哪些让你眼前一亮、醍醐灌顶或对你改变很大的理念？

答：天赋决定了你能达到的上限，努力程度决定了你能达到的下限。以绝大多数人的努力程度之低，远远没有达到要去拼天赋的地步。

问：人这一生为什么要努力？

答：最痛苦的事，不是失败，是我本可以。

问：有哪些道理是你读了不信，听不进去，直到你亲身经历方笃信不疑的？

答：不要低估你的能力，不要高估你的毅力。

问：有哪些我们熟知的名言其实还有后半句？

答：“人是生而自由的”，下一句是“但无往不在枷锁之中”，再下一句是“自以为是其他一切主人的人，反而比其他一切更是奴隶”。

问：你对自由的理解是什么？

答：说“不”的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：你在生活中得到过的最好的建议是什么？

答：“过度自我关注是万恶之源”，“永远不要为尚未发生的事儿拧巴”，“觉得为时已晚的时候，恰恰是最早的时候”。

问：哪些行为是浪费时间？

答：思而不学＋犹豫不决。

问：最能燃起你奋斗激情的一句话是什么？

答：你不能把这个世界，让给你所鄙视的人。

问：如果好人没好报，我们为什么还要做好人？

答：我们坚持一件事情，并不是因为这样做了会有效果，而是坚信，这样做是对的。——哈维尔

问：为什么大家都要上大学找工作，而不太喜欢开出租车、开小店、开饭馆、摆街边早餐小吃摊等“短平快”项目？

答：孩子，我要求你读书用功，不是因为我要你跟别人比成绩，而是因为，我希望你将来会拥有选择的权利，选择有意义、有时间的工作，而不是被迫谋生。当你的工作在你心中有意义，你就有成就感。当你的工作给你时间，不剥夺你的生活，你就有尊严。成就感和尊严，给你快乐。——龙应台

问：如何看待“年轻时就释怀与淡泊，是没有希望的”这句话？

答：试图用一句话就来总结复杂的人生，是没有希望的。

问：世界上有那么多好书好电影好动漫注定看不完，我们对这个事实该持何种态度？

答：怕什么真理无穷，进一寸有一寸的欢喜。胡适说的。

问：三十岁才开始学习编程靠谱吗？

答：种一棵树最好的时间是十年前，其次是现在。

问：要怎样努力，才能成为很厉害的人？

答：如果你注定要成为厉害的人，那问题的答案就深藏在你的血脉里；如果你注定不是厉害的人，那你便只需要做好你自己。

问：把学费拿来念书还是环游世界更合适？为什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：念书，因为在没有充分知识作为前提的情况下，即使行了万里路也不过是邮差而已。

问：怎么看待励志的书籍？

答：看再多，那都是别人的人生。

问：我们如何确定自己的目标？

答：如果你知道去哪，全世界都会为你让路。

问：在一个足够小的星球上行走，我们是在上坡还是下坡？

答：你感觉累就是上坡，感觉轻松就是下坡。

问：什么叫贪婪？

答：超过自己体力、能力和智慧的一切追求追逐，都是自杀式的贪婪。

问：你是如何走出人生的阴霾的？

答：多走几步。

问：前半生与后半生的分界线是在哪里？

答：此时此刻。

问：当我们身处逆境时，是该委曲求全，还是奋起反抗？

答：放下。

问：失去的东西，有必要追讨吗？

答：失去的东西，其实未曾真正地属于你，不必惋惜，更不必追讨。

问：做哪些事情可以提升生活品质？

答：定期扔东西。

问：生活太累，如何轻松？

答：生活累，一半源于生存，一半源于欲望与攀比。放弃欲望和攀比，生活就不累了。

问："别让孩子输在起跑线上"有道理吗？

答：一辈子都要和别人去比较，是人生悲剧的源头。

问：如何理解永远？

答：人人都觉得永远会很远，其实它可能短暂得你都看不见。

问：昨天与今天，我们该如何把握？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：不要让太多昨天占据你的今天。

问：如何对自己，对他人？

答：对自己好点，因为一辈子不长；对身边的人好点，因为下辈子不一定能够遇见。

问：您如何诠释礼貌？

答：对不起是一种真诚，没关系是一种风度。如果你付出了真诚，却得不到风度，那只能说明对方的无知与粗鄙。

问：怎样平衡快乐与悲伤？

答：一个人只有一个心脏，却有两个心房。一个住着快乐，一个住着悲伤，不要笑得太大声，不然会吵醒旁边的悲伤。

问：有些人总是怨声载道，您怎样看？

答：许多人在重组自己的偏见时，还以为自己是在思考，思考如何拯救世界。

问：如何反驳"现实点，这个社会就是这样"？

答：你是怎样，你的世界就是怎样。

问：如何让这个世界变得美好？

答：把你自己变得更美好。

问：我们怎样做才叫"脚踏实地"？

答：只要你的脚还在地面上，就别把自己看得太轻；只要你还生活在地球上，就别把自己看得太大。

问：交朋友的标准是什么？

答：出世的智者，入世的强者，或者正常而阳光的普通人。

问：如何看待"年轻的时候，需要的是朋友而不是人脉"？

答：没有目的之交往，才能感动人。

问：异国长期生活，或者跟格格不入的人相处久了，改变了你的哪些"是非观"？

答：很多事情只是不同，并无是非。

问：同样是别人比自己强，为什么有时会产生嫉妒心理，而有时会产生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

崇拜？

答：远的崇拜，近的嫉妒；够不着的崇拜，够得着的嫉妒；有利益冲突的嫉妒，没利益冲突的崇拜。

问：为什么当看到好照片时人们通常的反应是“真不错，你用的是什么相机”，当看到烂照片时，则往往笑话拍摄者水平很臭？

答：人习惯性地将自己的成功归因于自身，失败归因于环境；而将他人的成功归因于环境，失败归因于其自身。

问：怎样在有效提出推荐或建议的同时，避免给人灌输和强迫的感觉？

答：说服他人不要诉诸理性，应求于利益。

问：哪些技能，经较短时间的学习，就可以给人的生活带来巨大帮助？

答：夸奖他人。

问：情商不高的例子有哪些？

答：对陌生人毕恭毕敬，对亲近的人随意发怒。

问：怎么反驳“你行你上啊”的逻辑？

答：我评论个电冰箱，自己还得会制冷啊？

问：二十六岁，工作三年却将留学三年，值得吗？

答：普通玩家选择标准配置，高端玩家选择自定义配置。

问：省钱的好办法有哪些？

答：在买任何东西之前牢记九字箴言：你喜欢，你需要，你适合。PS：适用于很多事，包括感情也一样。

问：男性更看重女性的身材、脸蛋，还是思想？

答：脸蛋和身材决定了我是否想去了解她的思想，思想决定了我是否会一票否决掉她的脸蛋和身材。

问：为什么部分人会产生“聪明智慧的姑娘都被憨憨的小伙儿搞定了”的印象？

答：严肃地说，我觉得，要么姑娘只是看起来聪明，要么小伙儿只是看起来憨……

问：向喜欢的女生表白被拒绝了，还是喜欢她，怎么办？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：也许你弄错了什么是表白，表白应该是最终胜利时的号角，而不应该是发起进攻的冲锋号。

问：恋爱半年，女朋友觉得没有了开始时的新鲜感，怎么办？

答：所谓新鲜感，不是和未知的人一起去做同样的事情，而是和已知的人一起去体验未知的人生。

问：你心中的完美爱情是怎么样的？

答：可以有不完美。

问：两个相爱的人不能在一起，怎么办？

答：不能在一起，就不能在一起吧，其实一辈子也没那么长。

问：是不是一个人越成熟就越难爱上一个人？

答：不是越成熟越难爱上一个人，是越成熟越能分辨那是不是爱。

问：王阳明的“知行合一”到底如何理解？又怎样运用到实际生活中？

答：知道做不到，等于不知道。

问：为什么明白了很多道理，还是过不好这一生？

答：因为你没去做。

问：扎克伯格初期是怎么保护 Facebook 的最初创意的？为什么 Facebook 上线后没被其他大公司抄走？

答：保护创意的最好方法，就是将其最好地执行。

问：什么叫见过大世面？

答：能享受最好的，能承受最坏的。

问：苦难有什么价值？

答：永远不要相信苦难是值得的，苦难就是苦难，苦难不会带来成功。苦难不值得追求，磨炼意志是因为苦难无法躲开。

问：听过最落寞的一句话或诗句是什么？

答：不如意事常八九，可与言者无二三。

问：科学和迷信的分界点是哪里？

答：我错了。

问：那些做上师的人，得到别人的朝拜，是不是感觉自己很牛、很有成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就感？

答：打篮球的人，是自己要投篮，而不是篮圈要他投。朝拜的人，是自己要朝拜，而不是上师要他朝拜。有人要打篮球，总是要有篮圈，上师就是那个篮圈而已。篮圈本身不存在牛不牛、成就感等问题，但它需要默默地在那里。

问：遇到难题怎么办？

答：面对它，解决它，放下它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知行合一　内圣外王

文／王明夫

知行合一　内圣外王——王阳明小传

王阳明，浙江绍兴余姚人，明代思想家、军事家和教育家，阳明心学创始人，生卒于1472~1529年，是中国历史上罕见的文治武功兼备之人物，“立德、立言、立功”皆居绝顶。他传奇的一生，证成了“知行合一、内圣外王”的理想人格，气象万千，光耀千古。

一、少年雄心

王阳明出生于书香门第，幼时即显天资聪颖，才思敏捷，十余岁能诗。11岁时，父亲中状元，于是随父迁居京师（北京），视野从余姚到了皇城。12岁时，问私塾先生：“什么是人生第一等事？”先生回答说：“惟读书登第耳。”阳明说，科举登第不能算是第一等事，人生第一等事应该是成为圣贤。小小年纪，志趣骇俗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怎样成圣贤？儒家经典《大学》指明了目标与路径：三纲八目。三纲领是：明德、亲民、至善。八条目是：格物、致知、诚意、正心；修身、齐家、治国、平天下。

成为圣贤的路径，从格物致知起始。什么叫作格物致知？所谓格，无妨理解为面向、直面、面对面（比如格斗的格，两人面对面），物就是事物。格物致知就是要与事物面对面，去探究事物、深入认识。朱熹认为，天下万物，虽各不相同，但所有事物都具备共同的本原、根本的本质，那就是“理”或“天理”。今天格一物，明天格一物，日积月累，格物穷理，透过现象看本质，最终认识到了万事万物九九归一的本原即理，对“理”达到了融会贯通的理解和把握，就是达到圣贤的境界了。这是宋朝理学集大成者和最高权威朱熹的思想旨要。

16 岁时，王阳明依照朱熹的理路，面对家里院子里的一丛竹子进行格物。他整天与竹子面对面地“格”，试图格（探究）出竹子的什么理来，如此一连七天，一无所获，却是积劳成疾，病倒了。格竹失败，为王阳明怀疑和跨越理学权威朱熹埋下了重要的伏笔。

18 岁时，王阳明在江西拜访当世大儒娄一斋，娄一斋点拨他“圣人必可学而至”。自此，王阳明正式立志成圣贤。一生的求索和归宿，皆以成圣贤为主线。

二、彷徨与摸索

少年王阳明“慨然有经略四方之志”。他曾说：读圣贤书的儒者应该以不会用兵为羞耻。儒者以文章词句欺世盗名、获得富贵，以华丽辞藻粉饰太平，一旦遇到社会危机、国家变故，则畏首畏尾、束手无策，实在是读书人的羞耻。孔子也说过：有文事者，必有武备；有武事者，必有文备。

有一天晚上，王阳明还梦见东汉伏波将军马援，马援曾经说：“男儿当死于边野，以马革裹尸还葬，哪里能病卧床榻死在儿子女儿怀抱中呢？”王阳明 14 岁时开始研习兵法，学习骑射技术，以求具备文韬武略。15 岁时，自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己私自离家一个多月去居庸关考察边患、察看地形、谋划防务，跟北方少数民族学习骑马射箭，刻苦勤练，箭术一流。“失踪”一个多月后风尘仆仆回到家里，腰间佩剑，一副仗剑走天涯的侠客模样。父亲得知原委，痛斥王阳明。

16岁时，鄂豫陕交界地区发生流民暴动，建国号为“汉”，震动京师。王阳明觉得这是自己为国效力、显露身手的机会，他写了一份长篇奏折，结合他的兵法知识和考察居庸关经验，审势谋策，甚至请缨带兵去征讨。他托父亲把奏折转呈皇上，再遭父亲痛斥为“狂生”。

王阳明，文才过人，一度驰骋文坛，组建诗社，在京师皇城和家乡绍兴拥有辞章盛名，与当时的诗坛领袖唱和颉颃，意气风发，文采飞扬，所谓“泛滥辞章一时期”，但他很快觉得“使学如韩柳，不过为文人；辞如李杜，不过为诗人”；“吾焉能以有限精神为无用之虚文也！”吟诗作赋，充其量只是个诗人文人，而成不了圣贤。于是，厌弃辞章，退出文坛。再转去研习兵法，得许璋真传，重燃经略四方之志。

32岁之前的王阳明，因为各种因缘和契机，深入学习过道家和佛家。在多地多处求仙访道，行导引术，曾筑居山洞，修炼道家养生仙术（道教的吐纳养生之法）；亦常参禅静坐，修炼佛家空性。他厌弃世之纷扰，喜欢道佛的清静，曾经决意出家。但顾念祖母和父亲，觉得子孙当尽孝养之道、赡养之责，此乃人之基本道义，“此念生于孩提。此念若可去，是断灭种性矣！”几经思想斗争，他最终放弃了彻底出家的念头，弃佛回儒，“正德丙寅年元年，始归正圣贤之学”。

上述过程，史书称作王阳明历经五溺：“初溺于任侠之习，再溺于骑射之习，三溺于辞章之习，四溺于神仙之习，五溺于佛氏之习。”

由于家世背景和才赋精力过剩，读书、科举、做官不能满足王阳明的兴趣，他一直在科举考试之外，寻找人生的意义和方向，朦胧尝试了三个方向：一是经略四方，二是做圣贤，三是入佛老。历经五溺的彷徨、迷茫与摸索，最终弃佛老而回儒。王阳明在后来主考山东乡试的时候，还专门出了一道题目叫作《老佛害道，源自圣学不明》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、多有不顺

王阳明年少丧母，后常遭继母薄待；读儒家圣贤书，对科举考试提不起兴趣，感觉无聊而迷茫；想做圣贤，去实践格物致知，却是格竹成疾，落下终生肺病咳嗽；有意经略四方，精研兵法和纵横术，学骑射，尚武举，又报国无门、英雄无用武之地，还屡遭父亲痛斥；驰骋文坛，虽以辞章拥盛名，又觉舞弄虚文、终是无聊；厌世逃避，遁入道教佛家，终又意识到“此簸弄精神，非正道者也”。一心想成圣贤，却不知门径、不得其法，不知如何是好。

原本，王阳明性格好动，喜欢饶舌搞笑，常常生事，是个嬉笑怒骂、谐谑搞怪、率真淘气的人。20 岁那年，跟随几个堂叔和姑父一起学习，准备科举考试，他白天读书，晚上则收拾书堂，把经史子集等各类书物整理归类，经常一读就忘了时间，回过神来一看，已是深更半夜。有一天，人们突然发现王阳明变了，变得正襟危坐、谨言居敬，有人觉得好笑，王阳明正色回敬道:“我过去放任不羁，如今知道自己错了。春秋时期卫国人籧瑗，活到 50 岁，死的前一年即 49 岁才知道自己的过失，我现在还不到 20 岁，悔过自新还不晚吧。” 21 岁，王阳明参加乡试，顺利中举。

22 岁会试落第，三年后再次会试落第，两次失败打击。

1498 年，27 岁的王阳明痛定思痛，反思自己兴趣多变、不能专一，于是重回研究朱熹的“格物致知”。精神追求和人生寄托最终回到一个念想：此生要做圣贤。

儒家学习，有举子学与身心学之说。举子学，是应试教育、应试学习，读圣贤书（四书五经），参加科举考试，意在登第做官。身心学，是素质教育、能力学习，读圣贤书，领悟它，做到它，身体力行它，把圣贤的主张和道理，变成自己的生活形态和人生状态，达到明德、亲民和至善，真正成为一个圣贤。

王阳明本能地不屑于举子学，所以，纵然凭其过人之才赋，也落得个两次科举考试败北。落第后，他说:“世以不得第为耻，吾以不得第动心为耻。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王阳明的志向是成为圣贤，他有兴趣的是身心之学。科举做官非他志趣，格物致知、身心致圣，才是他的追求。

王阳明在寻找人生方向的过程中，把各种思想学说都蹚了一遍，在儒、道、释、兵、法、纵横诸家之间出门入户，以其巨大的心量，兼收并蓄地接收了中国的传统思想资源。

国学武装一个人的思想世界、涵养一个人的精神境界，能把一个人改造成什么样的能力和状态，王阳明是个典型的标本。

四、无趣的仕途

1499 年，28 岁的王阳明参加第三次会试，终于中进士，入仕途，任职于观正工部，首份差事是赴浚县去监督修建威宁伯王越（明朝将军）的陵墓。王阳明不坐轿前往，一路骑马，山路险要处马受惊吓，他从马上摔倒，口吐鲜血，随从惊恐，请求王阳明改乘轿子。他继续骑马，说，这是练习自己的骑马技术。

监督修建坟墓，实在算不上是个什么事，但王阳明不仅认真对待，还别出心裁，用来实验兵法。他根据兵法，把造坟民工当士兵，将他们按“什伍之法”（基本的军事单位）组织起来，用训练士兵的方法来训练他们，轮番休息、协同工作。工余空闲，他把民工们组织起来进行军事演习，指挥他们演习“八阵图”。结果事半功倍，工作效率大大提高，造坟工程高效完成。王越将军的家人馈赠金帛布匹，王阳明一概不收，转以将军生前所佩戴的宝剑相赠，王阳明欣然接受。

29 岁时，王阳明被授予刑部主事的职务，职责是复查案件、调阅案卷。这种工作，没有什么实权，也干不了什么实事，很无趣。他本对做官没有多少兴趣，官场的无聊令他感觉浪费生命、难以忍受，王阳明干脆告病回到家乡余姚，下功夫修炼道教养生术和佛教禅宗，一度决意出家。时年 31~32 岁。

1504 年，33 岁的王阳明重返仕途，主考山东乡试，9 月任兵部武选司主事。是年，他跟友人湛若水在北京开班讲学，倡导身心之学，反对官方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化、八股化的程朱理学，称其“言益详，道益晦，析理益精，学益支离”，主张把真正的圣贤之学发扬光大，力劝年轻学子不要沉溺于辞章记诵，应该树立“必为圣贤”之志，致力于真正的圣学。

这是王阳明讲学的尝试期，听众不多，影响不大。此时的王阳明虽然才高八斗、深通儒释道三教，但还没有形成自己的思想体系，而其时学界士子普遍还沉浸在科举考试的应试教育之中（所谓举子学），对身心学无所属意。

五、下锦衣卫狱

小皇帝朱厚照登基，无知、昏庸、荒唐。以刘瑾为首的八个太监构成一股恶势力，号称宫中八虎，玩转皇帝，为非作歹，谋害忠良，致使朝政荒废、势如累卵。北京南京两都忠臣，纷纷上书或进言，要求皇帝下令诛杀刘瑾八虎，却反遭执掌锦衣卫和东厂西厂大权的刘瑾势力革职、贬官或暗杀。一时间朝廷上下，人心惶惶。

负责监察和谏言的“言官”戴铣、薄彦徽等人，还是忠肝义胆、仗义执言，坚持上书皇帝，要求严惩刘瑾等权奸，端正国法。刘瑾假传圣旨，立即把戴铣薄彦徽等人抓进了锦衣卫监狱。

连法定的“言官”都敢抓捕，谁还敢发言进谏？满朝文武胆战心惊、噤若寒蝉。谁敢再言，就是冒死。其时王阳明所任职务是兵部主事，在兵部的属官中是最低一级，正六品，是众多朝廷官员中普通的一员而已，论官阶、论职责，他都可以不言语，保持沉默、明哲保身。可是王阳明挺身而出，冒死上书皇帝，请求释放戴铣、薄彦徽，官复原职。

刘瑾势力随即抓捕了王阳明，处罚“廷杖四十”，在午门外当众除去衣服、光屁股打四十大棍。经此残酷刑罚和人格侮辱，王阳明被打得血肉模糊、人事不省，在奄奄一息间被扔进了锦衣卫的大狱。是年为 1506 年，王阳明 35 岁。

六、君子无往而不适

王阳明入狱后，居然活了过来。他想到了《史记·太史公自序》中的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段话:“昔西伯拘羑里，演《周易》；孔子厄陈蔡，作《春秋》；屈原放逐，著《离骚》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，而论兵法；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，《说难》、《孤愤》。《诗》三百篇，大抵圣贤发愤之所为作也。”

大意是，周文王曾经被商纣王囚禁于“羑里”牢中，却不堕为天下之志，在牢里推演阐发《周易》微言大义，终于将八卦重为六十四卦，而使《周易》能够贯通天地人三才之道。孔子周游列国，受困于陈蔡之间，绝粮断炊，但他著成《春秋》，使乱臣贼子惧，并为后王立法。屈原遭楚怀王放逐，心中愤懑，却著就《离骚》，成千古绝唱……这些历代圣贤，都是在经受磨难之后，生命反而焕发出异样的光彩。

这些人物，激励了王阳明为人间道义而献身的豪情，也坚定了他想成圣贤的信念。他学习周文王，在监狱里演绎起《周易》来，为自己占卦，表明自己的心志。他还安慰牢房里的狱友放宽心，为狱友们讲学，讲圣贤的故事，说“心底无私天地宽”的道理，“累累囹圄间，讲诵未能辍”。王阳明身居牢狱、生死堪忧，却能做到意志不倒、胸襟浩荡，“俯仰天地间，触目俱浩浩”。

经王阳明父亲的周旋请托，几个月后，朝廷裁决王阳明出狱，贬为贵州龙场驿驿丞，即贵州修文县龙场“驿站站长”之职。

王阳明从京城回浙江家乡做赴谪准备，刘瑾派出的锦衣卫一路尾随追杀至浙江钱塘江边。王阳明佯装跳江已死，江边遗下衣服鞋子和绝命诗，蒙过锦衣卫，得以逃脱追杀。绝命诗有云:“自信孤忠悬日月，岂论遗骨葬江鱼；百年臣子悲何极？日夜潮声泣子胥。”后来王阳明走到武夷山，曾写诗云:“险夷原不滞胸中，何异浮云过太空；夜静海涛三万里，月明飞锡下天风。”

七、龙场悟道心即理

贵州龙场处在万山丛棘之中，属于“蛊毒瘴疠”之地，少数民族地区，不通汉族语言。经几个月的跋涉，王阳明于正德三年（1508年，37岁）三月到达此地，自己和随从动手搭建了一个茅草房，安顿住宿。后来发现一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

山洞，于是搬到了山洞住，可免于风雨。想到孔子“君子居之，何陋之有”之说，王阳明在阴暗潮湿的山洞里起居生活，心态平和，安然处之。他写诗曰：“夷居信何陋，恬淡意方在。岂不桑梓怀？素位聊无悔。”虽然居住在少数民族地区，我也没觉得有什么简陋的，只要自己的心态平和恬淡，在简陋的环境里也可以发现生活的意义。我当然也思念自己的家乡，但君子无往而不适，我也从来不为自己过去的行为而感到后悔。

王阳明和三个随从，因水土不服、生活条件艰苦，全部病倒。王阳明亲自劈柴火、挑水、煮饭，照顾病情更重的随从人员。为了调动生活气氛和心情，王阳明还带着他们唱家乡小调、讲故事、说笑话。

这样度过一段适应当地环境的艰难日子后，粮食快要吃完了，怎么办？王阳明学习当地人“刀耕火种”的耕作方式，烧山开辟了一片荒地，自己播种粮食。与此同时，他看到当地人的住房相当原始，只是“棚户”，于是他就教当地人打土坯、用木头搭建房子，改善了居住条件。当地人感激王阳明的友好和教导，反过来帮助王阳明搭建了几间房子，使得王阳明有了较好的居住条件。王阳明把这几间房子命名为“龙冈书院”，为当地人讲诚意正心、修身齐家的圣贤之学，与当地民众相处融洽。

王阳明在龙场待了三年（1508~1510 年）。在龙场的环境下，“富贵犹尘沙，浮名亦飞絮”，一切荣辱得失、功名利禄都没有意义，如何“活下去”和“活着有什么意义”成为了唯一重要的命题。人生的出路究竟在哪里？我还能不能成为圣贤？王阳明叫天天不应、叫地地不灵，他孤苦无助，不断地设想：“圣人处此，更有何道？”如果圣人处在这样的境况下，那圣人会怎样想、怎样做呢？

他苦思冥想、日夜沉思。一天夜里，他突然长啸一声蹦起来，手舞足蹈、欢欣不已。王阳明悟到了：心即理，心外无物、心外无事、心外无理；圣人之道，吾性自足；向之求理于事事物物者，误也。

王阳明悟道后，就开始在龙冈书院讲学，把他自己对圣人之道的领悟、对生命存在意义的领悟，讲给随从听，讲给当地苗族人民听。一些弟子也来龙场看望他，听他讲学。王阳明跟弟子们一起田野散步、溪边赏月、烛下饮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

酒，一起探讨着圣人的精神境界。“讲习有真乐，谈笑无俗流；缅怀风沂兴，千载相为谋。”环境恶劣、穷乡僻壤的龙场，变成了文化的胜地。

贵州提学副使席殊闻讯来龙场向王阳明讨教“朱陆异同”，为王阳明折服，请王阳明到贵阳主讲贵阳书院，始论“知行合一”。明史记载“贵州士始知学”。这是王阳明龙场悟道后最早期的思想传播。

这期间的讲学，可称为“王门一期”。

八、当县长

1510 年春天，三年贬谪期满，王阳明离开龙场，5 月到任江西庐陵县知县（今吉安）。上班第一天，县衙涌进上千人上访，要求减免无良官吏摊派的赋税。王阳明了解事情原委后，决定豁免当年所有赋税。这样做，可能得罪朝廷，再次遭贬，但王阳明认为，如果“坐视民困而不能救，心切时弊而不敢言”，我做知县干什么？于是他把去年已经收到的赋税银子全部送到上级政府，同时就免除庐陵县当年全部税赋的情况，写了个公文向上级政府呈报，最后说：“其有迟违等罪，止坐本职一人，即行罢归田里，以为不职之戒，中心所甘。”经王阳明的努力，庐陵县当年赋税得以全免，老百姓得到了休养生息的机会。

庐陵民众，喜欢相互告状，诉讼成风，县衙官府疲于应付，各种案件堆积如山，正常公务反受拖累。王阳明到乡下体察民情，了解庐陵的乡风民俗，向全县人民发布文告，劝谕息讼，大兴礼让友睦之风。当年夏天，庐陵大旱，秋粮成熟无望，引发瘟疫流行、火灾频发、贼盗匪患骤起，王阳明全情投入抗旱救灾工作，针对瘟疫、火灾、贼匪，分别提出切实可行的办法，一一加以解决。王阳明担任县长七个月时间，关注民生疾苦，解决实际问题，扭转不良风气，致力于长治久安，政风民风为之一新。

1510 年秋，权奸刘瑾被诛，11 月王阳明奉命进京朝见，离开庐陵回到北京，被授予刑部主事职务，官复原职。自此至 1515 年五六年间，王阳明职务频繁变动，最后做到了南京鸿胪寺卿（掌管朝贡、筵席、祭祀、赞相礼仪等），官居正四品。此期间，王阳明所做官职，多为闲职，在各地（北京、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

南京、滁州、绍兴等）宦游和讲学"知行合一"，成为他主要的生活内容。一边游山玩水，一边讲学。学生越来越多，学生中的显贵高官也越来越多，吏部尚书方献夫成为入室弟子。这期间的讲学，可称为"王门二期"。

九、南赣剿匪

南赣匪患严重，朝廷派官兵剿匪，越剿越多。因为官兵对付不了土匪，土匪更加嚣张，普通人家看朝廷没办法，也不断加入土匪。

1516 年，王阳明 45 岁，临危受命巡抚南赣汀漳。1517 年正月到达赣州，刚过完元宵节，十六即开府办公。第一，调查研究、摸清情况。布置几项工作，要求"务求实用，毋事虚言"。第二，做战前准备，推行十家牌法，训练民兵，筹措军费（上书朝廷，请求疏通盐法，鼓励通商，以所抽盐税充入军费）。第三，发动进攻，在战争中学会战争，加强军队自身建设，完成剿匪。第四，重建战后民众生活秩序和生产秩序。第五，建立县治，兴建书院（学校），推行教化，兴礼让仁义之风。

王阳明用计诱降了土匪头子池仲容，承诺不杀。池仲容归降后，王阳明轮番请池饮宴，以安其心；并让池穿上官服，教他礼仪，和他一起走在赣州街头，以观察他的态度和行为举止。王阳明发现池仲容是一个浑身充满乖戾之气的人，无法改邪从良，最终还是杀了池仲容。杀池后，王阳明曾经为之终日不食。

从正德十二年二月至正德十三年三月（1517 年 2 月 ~ 1518 年 3 月），王阳明只用了一年多一点的时间，彻底剿治了江西、福建、湖广、广东四省边界的严重匪患，使当地人民的生活生产重归安宁。江西各地奉为神明，各立生祠，岁时供奉。

王阳明在赣州期间，主要做了三件事：第一，处理军政事务，完成剿匪；第二，办学和讲学；第三，调养身体。此期间，一批有志青年，如邹守益、欧阳德、黄弘纲等人，纷纷投入他门下，成为嫡传弟子，后成为江右王门学派的中坚。

在赣州剿匪的一年多期间，王阳明不像军事领导人，更像教师。只要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

稍有空闲，就会与跟随他的弟子讨论心学。每天大部分时间都在给弟子们讲课，偶尔玩玩射箭。每天早上，弟子们到办公室请安，王阳明从后堂走出，大家开始谈论心学。中午时分，大家一起吃饭，午饭完毕继续谈论心学。偶尔有人送来军情报告，王阳明只是看一眼，然后继续讲课。为了大范围传播心学、教化当地，王阳明在赣州一口气建立濂溪书院、义泉书院、正蒙书院、富安书院、镇宁书院、龙池书院。同时在赣州写下心学《教约》，写下心学的入门课和必读书《大学问》。

这期间的讲学，可称为“王门三期”。

十、只身平叛

1519 年，福建发生军队哗变，朝廷令王阳明前往查处。王阳明走水道，从赣州启程，顺赣江而下，过南昌，转道前往福建。行至南昌附近，突遇朱宸濠起兵叛乱，形势危急。

朱宸濠是明太祖朱元璋的第五世孙，都是朱家人，被世袭封为宁王，长期盘踞南昌（宁王封地所在），苦心孤诣、蓄势谋反。1519 年 6 月，朱宸濠正式发出讨伐皇帝朱厚照的檄文，宣布废除正德年号，收缴江西各地官府的政府印鉴，各地政府全面陷于瘫痪，集兵 10 万，迅速占领九江南康两个城市，计划顺长江而下，攻安庆、取南京，登基做皇帝，与北京的皇帝朱厚照分庭抗礼，南北分治。日后再伺机挥师北伐，彻底取代朱厚照，拿下朱家大明江山。

眼看明王朝将要大乱，战火遍烧，生灵涂炭。王阳明是个过境官员，突遇此变，完全可以不加过问，绕道远遁，溜之大吉。然而，王阳明却不顾个人安危，挺身而出，在一无朝廷授权、二无兵马粮草的情况下，赤手空拳、化虚为实，发起和指挥了一场以虚对实、以少胜多的平叛战争，在鄱阳湖的最后一战里活捉了朱宸濠，彻底平定了叛乱，把战火压制在江西北部的狭小区域，挽救了无数百姓的生命。

朱宸濠盘踞南昌准备了十年之久、集兵十万之众，气势汹汹，大有直取南京之势。王阳明无一兵一卒，纯粹凭个人智谋，就地组织地方政府和民众

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力量，以临时纠集的万余之众对训练有素的十万叛军，只用了35天就生擒了朱宸濠。整场战争，即遇即起、速战速决、干净利落，令人叹为观止。

战争一结束，王阳明就投入各项善后工作，安抚军民，遣散军队，恢复人民群众的生产和生活秩序。同时上书朝廷，请求免去江西全省的税粮，使战乱民众得以休养生息。

十一、忍辱负重

朱厚照是个荒唐无比、荒淫无度的皇帝，他虽知朱宸濠已被活捉，却依然坚持要“带兵南下、御驾亲征”。一来可以显示皇帝威严，记表军功；二来可以借此名义南下游玩，搜刮民财。怂恿和跟随皇帝南下亲征的，是骄横跋扈、无恶不作的亲信太监张忠、张永、许泰、江彬等人。他们率军南下，军需粮饷，一路索求无度，沿途官府和百姓，必遭大殃。皇帝南下船过扬州，要求沿河民房都拆掉，以便于拉纤。御驾亲征抵达南京，南京一带立即陷入鸡飞狗跳之中，北方军天天上街滋事、搜刮民财，老百姓不堪其苦。

王阳明忧心如焚，彻夜难眠。为了阻止皇帝率军到南昌，王阳明从南昌启程，亲自押解活囚朱宸濠，送往南京。走到广信（今上饶），太监张忠发来公文，指责王阳明当新乱之余不在南昌履行职守，要求王阳明带俘虏返回南昌，等候处理。皇帝身边的亲信太监甚至还要求王阳明把朱宸濠释放回鄱阳湖，然后等候皇帝御驾亲征，再活捉朱宸濠一遍，以显皇帝战功。王阳明哭笑不得，不予理睬，从广信走到杭州，在杭州把朱宸濠交给了皇帝的亲信太监张永。然而，皇帝继续南下之意，并未就此作罢。于是王阳明又从杭州出发，要去南京面见皇帝，当面劝阻。到达镇江的时候，突然接到朝廷命令，要王阳明兼任江西巡抚，立即赴任。王阳明只好立即返回南昌。

这时的南昌城，已经陷入了新一轮的深重灾难。太监江彬、许泰率领的北方军几万人已经进驻南昌，塞满了大街小巷。他们以搜捕叛贼余党的名义，滥杀平民，冒充军功，随意抢夺民财。一些参与王阳明平叛的有功官员和弟子，遭到拘捕、拷问，甚至被迫害致死。江彬、许泰还制造谣言，说王阳明本是朱宸濠的同谋，后来知道皇帝南下亲征，迫不得已而将朱宸濠抓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获，王阳明是谋反者，而且是最大的滥冒军功之人。许泰、江彬等太监，对王阳明百般刁难、挑衅、谩骂、羞辱、造谣、陷害，王阳明隐忍周旋、委曲求全、斗智斗勇，最终让北方军撤离了南昌。

在皇帝和太监们的逼迫下，王阳明忍辱向皇上报呈《重上江西捷音疏》，将去年呈报的《擒获宸濠捷音疏》重写一遍，并将擒获朱宸濠、平定叛乱的功劳记在皇帝和太监们的名下。至此，朱厚照御驾亲征算是有了结果，"功成名就"，返回北京。

1521 年 3 月，朱厚照死，江彬等太监被处死。嘉靖皇帝即位，传旨要王阳明立即赴京朝见，拟表彰他南赣剿匪和南昌平叛之功。王阳明走到半路，又传来圣旨命令他不要进京。过程几近戏弄。朝廷认为，王阳明未获朝廷授命而擅作主张平叛，乃系蔑视朝廷，不但无功，反而有过。朝廷的这个态度，令天下人心寒，舆论哗然。嘉靖皇帝迫于民意压力，故作姿态，对王阳明加官封爵，封爵为"新建伯"，兼任南京兵部尚书、参赞机务，概为虚名虚职，无实惠实权。

很快，就有人上书朝廷要求剥夺王阳明的封爵，诬称王阳明是朱宸濠的同谋逆党。朝廷中还有人形成一股势力，诋毁和攻击王阳明讲学，指责他宣扬"伪学"、鼓动天下。1522 年，朝廷正式颁令禁遏王学。1523 年进士考试的《策问》考题竟然就是批驳和攻击王阳明。

很多人士和弟子，纷欲主持公道，为王阳明辩白，王阳明一概息言，默默忍受，无辩止谤。有一天夜深人静时，王阳明沮丧默坐，对门人说："现在如果有一个洞穴，可以让我带着父亲逃跑，从此远遁，我永不后悔。"

面对忍辱负重、进退维谷、凶险异常的局面和处境，王阳明只能从自己的内心获得力量，用良知和本心指引自己的选择和担当。1520 年王阳明在南昌正式提出"致良知"，从此开始以"致良知"讲学。1521 年 5 月在庐山白鹿洞书院，王阳明大事声张，广聚世儒，高谈阔论他的"致良知"学说。这可称是"王门四期"。

王阳明后来说："某于此良知之说，从百死千难中得来，不得已与人一口说尽，只恐学者得之容易，把作一种光景玩弄，不实落用功，负此知耳。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十二、良知之教

1521 年，王阳明 50 岁。是年 9 月份，王阳明回到家乡绍兴，开始了他晚年传道讲学的盛期，直至 1527 年。

在家乡的这六年间，王阳明没有从事政治和官场活动，主要是讲学，广招门徒、名动天下。全国前来绍兴求学听讲的人不计其数，有记载说：连袵成帷、举袂成幕。一些人来到绍兴，一待就是两三年。绍兴的客栈住不下了，大家就住寺院；寺院住不下了就轮换着睡，“更相就枕席，歌声彻昏旦”。因为听讲的人太多，开讲每成大课，前后左右环坐而听者，常逾千人。那个年代，全国各地依然保有热血、不甘浑浑噩噩白过一生的很多人，都向往着去绍兴，去找王阳明。绍兴成为全国的学术和文化中心，士人云集，心学风靡。

1527 年 9 月，王阳明从余姚出发去广西，途经江西。一进江西，王阳明心学就闪耀着万众景仰的光芒，他沿途停留，与弟子聚会讲学，广信、南浦、南昌、吉安，所到之处，弟子云集，民众欢迎，群情激昂。1527 年吉安讲学，是王阳明最后一次大规模讲学。

这段时期，可称为“王门五期”。王阳明不禁感慨：世代的表面无论是豪奢浮华还是噤若寒蝉，深处还是绵延不绝着对真知的尊崇与向往。

王阳明一生三次证道，36 岁时贵州龙场悟道“心即理”，48 岁时南昌悟道“致良知”，55 岁时余姚天泉证道“四句教”，最终形成了王阳明哲学思想的完整体系：

1. 心即理：心外无物、心外无事、心外无理，圣人之道，吾性自足，向之求理于事事物物者，误也。

2. 知行合一：知行原是两个字，说一个功夫，知之真切笃实处便是行，行之明觉精察处便是知。知是行的主意，行是知的功夫。一念发动处，便即是行了。圣学只一个功夫，知行不可分作两事。王阳明极致地强调诚意，务求慎独笃实地、彻根彻底地实际做到，反对空谈性理和仁义。

3. 致良知：“良知”何指？第一明善恶（道德），第二辨是非（智慧），

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三归本原（万物一体）。“致”为何意？唤起、体认、践行、扩充、光大、达到、实现。“致良知”就是唤起、体认、践行、扩充、达到、实现人皆有之、与生俱来的自性、本心、善根、智慧，最终达到回归本原、天人一体的本然状态、圣贤境界。

4．四句教：无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。

1520年，王阳明在南昌正式提出“致良知”之后，致良知成了阳明心学的核心灵魂，阳明心学遂又称“良知学”。王阳明诗《长生》曰：乾坤由我在，安用他求为？千圣皆过影，良知乃吾师。王阳明对弟子说，我一生讲学，就是讲了三个字：致良知。

有人听到王阳明只管不厌其烦地讲“良知”，就对他说：“除了良知，还有什么好说的呢？”王阳明十分自信地回答说：“除了良知，还有什么好说的呢！”

致良知，谈何容易？王阳明说：私欲日生，如地上尘，一日不扫，更又一层。破山中贼易，破心中贼难。不要去操心你的成功，要去操心你的良知。

王阳明一生不重著述，尤其不赞成记录师徒对话，他认为：“圣贤教人如医用药，皆因病立方，酌其虚实温凉阴阳内外而时时加减之，要在去病，初无定说。若拘执一方，鲜不杀人矣。今某与诸君不过各就偏蔽箴切砥砺，但能改化，即吾言已为赘疣。若遂守为成训，他日误己误人，某之罪过可复追赎乎？”

1518年王阳明47岁时，其弟子薛侃把王阳明与弟子和友人的对话书信汇编成册，取名为《传习录》，刻印于江西虔州（赣州）。1524年，门人续刻《传习录》，刻印于浙江绍兴。1555年，门人刻印《传习续录》，刻印于安徽宁国。1556年（王阳明死后27年），《传习录》上中下三卷终于汇聚在一起，成为一个完整的语录体著作。有道是，打仗要学王阳明，读书要读《传习录》。

从龙场悟道到巡抚南赣时，王阳明的忠实门徒已达千人。1529年去世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时，门徒以万计，上至国卿宰相，下及贩夫走卒。他的弟子中，官居高位者不计其数，入阁拜相者不乏其人（比如徐阶、张居正、赵贞吉），在各自领域独领风骚者数不胜数（比如徐渭、汤显祖、徐光启、李贽）。此后500多年，真心实意把王阳明当精神导师的伟大人物不胜枚举，包括曾国藩、康有为、孙中山、蒋介石、毛泽东等。1513年日本人了庵桂梧把心学带回日本，300多年后日本在心学思想影响下发动明治维新，摇身一变而成世界强国。

十三、最后的出征与归途

嘉靖六年（1527），王阳明56岁，受朝廷命令，带病出征，前往广西，平定少数民族地区的叛乱，总督两广军务，兼任两广巡抚。王阳明到达广西后，到处察看地形，了解实际情况，分析判断形势，对该招抚的进行了很好的招安抚平，对该征剿的予以了彻底的征伐剿平。王阳明本着他一贯的“御外之策必以治内为先，安民之术须以化俗为本”，对广西乱区的长治久安做了妥善处理。

王阳明虽出身富贵人家，但一生坎坷，历经磨难，长期身体不好。年少时候格竹子七日病倒，留下咳嗽顽疾。因仗义执言，得罪太监刘瑾，遭受廷杖四十大棍，险些丧命，下锦衣卫狱，发配偏远蛮荒之地。他在37岁《答人问神仙》中说：我的牙齿开始摇动，头发有几处地方变成白色，视力模糊，只能看见一尺以内，耳朵不好，只能听到几丈开外，经常整个月卧床不起，吃的药越来越多。他足迹所到之处，多是万山丛棘之中，生活条件十分艰苦。在南赣剿匪期间，因为身体虚弱，有时候用担架抬着指挥作战。战争结束后，他向朝廷请求退休，说：病已经日积月深、百药无效，“潮热咳嗽，手足麻痹，已成废人”。到达广西后，王阳明身体状况迅速恶化，咳嗽昼夜不息，水土不服，遍身肿毒，反复腹泻，饮食难以下咽，每天只能勉强喝一些稀粥，身体虚弱到了不能坐立的地步。

王阳明告病踏上返乡的归途，从广西进广东，再到江西，拟顺赣江而下，走水道回浙江绍兴。走到广州的时候，门人见他病势已危，就为他准备了制作棺材的木料，一路随船同行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1528 年 11 月 29 日辰时（公元 1529 年 1 月 9 日早上 7 ~ 9 点），王阳明于江西南安府大庾县（今大余县）青龙浦码头船中去世，终年 57 岁。临终前，王阳明睁开眼睛说：“吾去矣！”身边弟子问先生有什么遗言，王阳明说：“此心光明，亦复何言？”

王阳明的灵柩离开南安府，一路经过江西各地，凡所到之处，门人弟子哭声震天，群众百姓顶香祭奠，男女老幼，皆身穿缟素，匍匐哀号。嘉靖八年十一月十一日（公元 1529 年 12 月 11 日），阳明先生的灵柩安葬于他生前为自己选定的墓地，长眠于家乡绍兴的兰亭青山之中。

王阳明死后，朝廷一直不认王阳明的功绩，禁遏王学。直至 38 年后的隆庆元年（1567），王门弟子上书请求，朝廷正式追封王阳明为新建侯，谥文成。又 17 年后，万历十二年（1584），王阳明死后 55 年，从祀于孔庙（明朝 300 年仅 4 人从祀于孔庙），王阳明的学术终于获得官方正式认定的圣学地位。

结束语

纵观王阳明的生平，他的人生围绕四件事而展开：悟道、讲学、做官、平治（平叛戡乱、治世济民）。悟道和讲学是他的内道和功夫，做官和平治是他的外用和事功。

王阳明心学，是在早期孔孟思想和后来程朱理学的逻辑和语境下，演绎而成的一套完整思想体系，唯在吃透孔孟儒学和宋明理学的迁延脉络和语境之后，始得窥见王阳明心学的门径，登入其堂奥。循此逻辑展开去，就是中国哲学思想史的洋洋大观。如果抽离掉五千年来的历史迁延和儒家哲学语境，王阳明哲学思想的核心，归纳至极简，就是六个字：致良知、做圣贤。而他的信念就是：圣人之道，吾性自足，回归本心与良知，人皆可以成圣贤。王阳明说：“天地虽大，但有一念向善，心存良知，虽凡夫俗子，皆可为圣贤。”

天不生阳明，如万古长夜。王阳明心学，一回万古之光明，嗣往圣、开来哲、发天理、正人心，把宋明理学推上了最高峰，天下耸动，弟子影从，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百代宗师，登峰造极。

生命的意义不单是幸福。王阳明疾病缠身，一生坎坷，在困顿与绝境中大彻大悟，在非议和险恶中毅然前行，历经千难万险，遍尝千辛万苦，屡仆屡起、百折不挠、忍耐克制、杀伐决断、化险为夷，57 年的人生历程中“幸福时光”少之又少，然而他终究凭着自己的意志、智慧和心灵把自己活成了一个光耀千古的传奇。

王阳明研究的知识进路[①]

一

我对王阳明研究的一个特殊方向：“知识的进路”，是从贺麟研究肇始的。20 世纪 80 年代中期，张岱年、汤一介老师承担了“当代中国哲学”国家社科基金项目，其中一个子题是关于贺麟新心学的研究。两位老师让我承担这个课题。承担此课题后，我将贺麟的自著、译著悉数收罗，其中尤其喜欢他 1948 年在北大的讲课稿《黑格尔理则学简述》，及他糅译鲁一士（J.Royce）《近代唯心主义讲演录》和《近代哲学的精神》而成的《黑格尔学述》。后一本书中的两段话对我影响至深。

一段是：“鲁一士是一个最善于读黑格尔，而能够道出黑氏之神髓，揭出黑氏之精华而遗其糟粕的人。他之特别表彰黑格尔早年少独断保守性且富于自由精神的《精神现象学》，与其特别发挥黑格尔分析意识生活的学说，都算得独具只眼。”还有一段，是贺麟在比较朱熹的太极和黑格尔的“太极”（绝对精神）时，引述的鲁一士的一段话：“黑格尔的太极或上帝乃毫无疑义的是个战将。而绝对自我（即太极）是那绝对强壮的精神，能耐得住人生一切的冲突，而获永久的胜利。我可以重言申明，黑格尔的太极是一个战将。

① 本文作者张学智，北京大学哲学系教授，博士生导师。原文载于《中共宁波市委党校学报》2014 年第 6 期。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万古以来所有人类精神生活的精血，全都在他身上。它走到我们面前已是鲜血淋漓，伤痕遍体，但是凯旋而来。简言之，黑格尔的太极，是征服一切矛盾冲突的天理，是精神生活的全部，是人类忠义之所贯注，坚忍之所表现，情感之所结晶，心神之所体会的对象。”在引用这段话之后，贺麟发挥说：“朱子的太极是仙佛境界，黑格尔的太极是霸王威风；朱子的太极是光风霁月，黑格尔的太极是洪水猛兽。朱子是代表东方文化的玄学精，黑格尔是代表西方精神的玄学鬼。”这些话对我震动很大。第一段话使我知道了，黑格尔早、中、晚年学说大为不同。早年的《精神现象学》，代表的是一种创颖活泼、奋发有为的精神；中年的《逻辑学》(包括大《逻辑》和《小逻辑》)，代表的是精深谨严和博大深厚；老年的精神哲学（包括《法哲学》、《道德哲学》、《政治哲学》、《伦理哲学》、《历史哲学》、《艺术哲学》、《宗教哲学》、《哲学史》等），是绝对理念在精神领域的开展，代表的是一根而下的枝叶扶疏，血肉丰满。特别是，这段话突出了《精神现象学》在整个黑格尔体系的导言作用，显示出精神是不安分的，是时时想冲破束缚、大展宏图的。因而精神最重要，物质是精神的外化，是精神完成自己宏愿的载体和实现者。

第二段话，侧重的是绝对精神这个不安分的东西在它的行进和外化中，要和它的对立面（正反合中的反）做斗争，在斗争中形成合，而这合就是新的阶段的正。在绝对精神的前面，有无数待战胜的敌人，有无数待降伏的恶魔。所以到它修成正果，彻底展开，成就了自己的所有潜在可能性时，已是伤痕累累，但高奏凯歌。

我在写《贺麟》(台湾东大图书公司列入“世界哲学家丛书”于 1992 年出版）的时候，特别强调这几点：“我”是全，主体须通过外化才能将自己的全部丰富性展现出来。绝对精神是个战将，克服矛盾，战胜前行路上的一切障碍，是它的本分。实体是主体，是一种能动的力量，无此内在能动性的被动、机械之物，皆失去做实体的资格，只有精神性的东西才是实体。理学即心学，精神性的“大全”，从它的发展和外化遵循其固有逻辑，从其逻辑具有结构、具有一步步推演的历程说，是理；从它本质上是一种精神，具有内在的创发力，为自己创造前行的条件并自觉纳入整个发展逻辑来说，它又是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心。而在理和心这两者中，心的一面又是最重要的。因为在绝对精神的主客合一、理想与现实合一等品格中，心的能动性是居于主导地位的。这就是黑格尔说的：“在理念的否定的同一里，无限统摄了有限，思维统摄了存在，主观性统摄了客观性。”

贺麟从小受宋明理学浸润，对朱熹与王阳明都有很好的幼学功底。他的黑格尔研究，受新黑格尔主义者鲁一士影响很大。他特别表彰的是黑格尔理学即心学的思想。他心目中的黑格尔，是康德和斯宾诺莎的综合。贺麟曾说，康德和斯宾诺莎是通向黑格尔的两条线。他的意思是，斯宾诺莎的“实体即自然”与康德的“实体即主体”，正好是黑格尔绝对精神的两个方面。从绝对精神是自然界、人类历史的抽象，绝对精神必然表现为自然界、人类历史来说，黑格尔是斯宾诺莎的后继者；从绝对精神是能动的、有力的，是具体事物的逻辑秩序的给予者来说，黑格尔是康德的后继者。斯宾诺莎所重者为天、为理，康德所重者为人、为心。这两者的综合就是黑格尔。在这两者中，心尤为根本。这是贺麟进入黑格尔的精神世界之后反复强调的。这与贺麟在清华学堂学习时精神方向上自觉认同于乃师梁启超不无关系。

我读贺麟的书，受心学即心即理这一点影响很大。我写《贺麟》，着重提揭的就是心的创颖活泼与理的精神谨严两者的结合这一点。我在《心学论集》（中国社会科学出版社 2006 年版）的前言中，详细交代了这一点：我研究贺麟，着重于对精神本体健动不息，同时又自创理则，借理则以行这一性质的张扬。贺麟思想以黑格尔为最重要的来源。黑格尔哲学既是理则学又是精神哲学，既是认识论又是本体论。精神哲学的自由创发、健动活泼，理则学的严密推证、步步皆实，在贺麟这里是统一的。在贺麟眼里，绝对精神是生命与知识的共同体，是生命经过知识这个特殊化过程而回复到自己。精神是知识的灵魂和统摄，知识是精神的展开和具体化。所以贺麟同时也很重视康德和斯宾诺莎，认为康德之重视心和斯宾诺莎之重视理是通向黑格尔的两条线。在精神性和客观性两者中，贺麟又根据黑格尔的思想，认为理念不是思有、主客的平分体或混一体；精神性为主，客观性为从，前者包贯、统御后者，后者充实、展示前者；两者是一个总的生命的两回环。这一点贯彻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于贺麟思想的各个方面，也可以说就是他这一个体生命的写照。他的文化哲学、历史观及对中国哲学的研究，都体现了这一点。

二

以这一点做根底，我在解释王阳明时，常常有一个道德和知识的关系问题横在胸中。我常自问，王阳明建不世之功靠的是什么？如果仅仅是一个只知向内明心见性的人，一个只知天理人欲胸中搏战的人，一个眼界狭隘胸中鄙吝的人，不可能屡建大功。屡建大功的人，定是胸有大志，腹有良谋，知性充沛，境界高远的人。究问的结果，再结合王阳明语录、书信中的那些灵动飞扬的语句，我确信王阳明是豪杰式胸襟。在战略性的大场面的考量上，大开大合，自在纵横；在细部的分解上，心思缜密，细入毫芒，措置务精，兢业小心，丝毫无放逸、轻忽之处。在他的大量奏疏、往来公文中，这一点表现得十分充分。我常说，看阳明的哲学著作要和他的年谱参看，特别要注意他的奏疏、公移等，那是他的实学，是他的内在精神的切实表现。

所以我解释王阳明的致良知，注重“致”字的双向功能。所谓双向，一个是由内到外，一个是由外到内。由内到外者，“致吾心良知所知之天理于事事物物，则事事物物皆得其理”，重在向外推致良知，以理正事。由外到内者，推致良知做具体事时，将在具体事上所获得的知识存于心中，以作为良知的自然含蕴。在以后的推致于事物时，蕴于良知中的知识也作为良知的内容推致了出去。所以阳明的良知是时时德性知性结合的，时时心理为一的。良知是个动态之物，它合增长知识、磨砺德行为一。每一个致良知的行为，都会有两个方面的收获：知性的明敏和德行的深粹。而在平时讲学、与友朋书信往来中，阳明更强调的是道德的方面。有时为了突出德行的主导，他甚至贬抑知识。因为他面对的是明代前期以来朱子学的强大积习，他要纠治的是知识上夸多斗靡、德行上了不措心的辞章、功利之学。实际上，知识的充裕、知识所带来的现实利益，是良知的题中应有之义，是不用特别强调而自然蕴含着的。所以道德和知识并重，在逻辑上以德行统领知识，在行为上收到双重功效，始终是我阳明诠释的一个主要注目点。这一点，我是从研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

读贺麟、进而研读黑格尔中所得到的。

在此后《明代哲学史》(北京大学出版社 2000 年版）和《中国儒学史（明代卷）》(北京大学出版社 2011 年版）的写作中，有关阳明学的解释，我都贯彻了这一点。如在《明代哲学史》中，我说到:“王阳明事事处处强调道德的首要性，道德对于一切具体知识的本原性。道德是统领，知识是辅翼，道德修养可以带动知识探求。道德修养好了，知识便自然在其中了。即使知识在某些方面、某些情境下有欠缺和匮乏，道德心也会驱迫主体主动地去掌握必要的知识。在阳明这里，道德被赋予了极大的能动性，道德主体才是真正的主体。它具有主动地趋赴价值目标并主动地创造实现目的的手段这种能力。知识主体是被动的，它只有积渐地增长知识的功能。只有在价值理性的统领下它的指向才是有积极意义的。所以王阳明极力强调道德理性对于知识理性的优越性，把道德的培养放在高于一切的位置。”由对阳明何以建功的思考，在有道德出现的地方，我往往会想到知识，想到境界。我认为，古人所说的“德”，和现在一般所说的“道德”不同。“德”是一个综合体，它包括心的其他含蕴在其中。古人所谓有德之人，一般是德行超迈、境界阔大、知识充沛之人，而不是“自经于沟渎而莫之知”的硁硁君子。修德的过程是境界提高、视野扩大、知识增进的过程，是仁与智齐头并进的过程。这一点本是儒学特别是理学的特点，而在解释和提揭王阳明思想时，我有意识地突出了道德和知识结合这个维度。在解读《传习录》时，我也常常提醒初学者，阳明并不是在所有事上排斥朱子，他批评朱子只在于其格物致知“少头脑”，即缺乏道德理性的统领，只在于其未能“在自心上体当”。对朱子知识之丰沛、解经之笃实，阳明皆持赞扬态度。

三

基于以上说到的学问基底，我提出，王阳明是朱子和陆九渊的综合。王阳明试图克服陆九渊专意德行而放松知识（这是就其理论学说的重心而言，陆九渊的实际治绩则相当优秀），及朱熹强调格物致知而德行的寻求被淹没于知识的探求中因而不特别彰显的弊病，意欲将两者融合为一。我在《王阳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明致良知中道德与知识的结合》中曾说过，王阳明虽与陆九渊并称陆王，但王阳明之学并非直承陆九渊，而是从朱子学出发，发觉扞格不通，在数十年孤苦探索中得到的。王阳明对陆学有褒有贬，褒扬的是陆九渊合心与理为一，以立大本、求放心为根本宗旨，意在纠正士人以知识为务而放松心性修养的弊端。陆学以简易直接为特点，为士人的精神追求指出了方向。但陆学的突出缺点在于，他只强调道德的绝对尊崇地位（尊德性），知识作为道德的辅翼，在陆九渊的学说中没有相应的地位。所以，陆学只可作为士子的根本精神方向，而不可作为全体大用之学；只是书斋中敦品立志的学说，而不可做实践中活的智慧。朱熹的学说正相反，他给士人指出了格物致知以求豁然贯通最后尽心知性的道路，但格物致知与诚意正心、知识与道德之间不能时时打并为一。王阳明对朱熹的批评有前后侧重点的不同：在龙场之悟确立心学立场后相当长的时间内，他对朱熹持激烈的批评态度，指责朱熹析心与理为二，导致道德与知识的断裂。到晚年功夫熟化以后，他认为他的致良知学说可以笼括朱熹和陆九渊两家，这时他只批评朱熹的格物说“少头脑”，即缺乏道德的统领。在道德的统领下，朱熹的格物说仍不失为锻炼知性、增进知识的有效途径。他认为知识和道德、道问学和尊德性两者应该是统一的精神活动的两个方面，这两个方面相互补益。王阳明一生的实践实际上是一种示范，它指示着一种方向：以道德统领、带动知识，以知识辅翼、促进道德，两者相辅相成，在实践中收合一共进之效。这一观点我一直坚持。这是我的王阳明阐释的一个重点，从中可以看出我之所以说王阳明是朱熹和陆九渊思想的综合的用意之所在。

道德和知识的结合问题我始终关注，这里深层次的原因是，我不同意一些学者所说的，中国学术只是道德伦理学说，其他方面无可观。一些学者看到西方近代以来科技成果的突飞猛进，就认为中国一直以来除伦理道德以外的一切学术领域都乏善可陈。我始终认为，中国五千年的文明史是辉煌的，中国历史上不仅有突出的政治、伦理方面的理论学说，也有辉煌的技术，辉煌的建筑、工艺、制造等，只不过它被西方近代科学体系所带来的巨大物质成就淹没不见而已。中国逻辑学、知识论的不发达不代表曾经拥有的知识、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技艺不发达。当然，中国的知识形式以及这种知识形式的内在发展潜力等有别于西方和印度。这个问题这里暂不论。这里要指出的是，我只是想把王阳明思想中本有而后来被忽略的一面提揭出来，说明这个方面在他的整个生命活动中所发生的作用即够了。

重视道德和知识的结合，在思维上就是重视分析与综合的结合。在《心学论集》的序言中我提到："在王阳明研究中这一点体现为道德和知识的结合。王阳明是个豪杰式的人物，他的一生波澜壮阔，充满探索精神。他时时注重道德的统领，又时时以知识充实之、辅翼之。将格物纳入诚意的引领之下，这是致良知的精义，也是他批评心学前辈陆九渊学问粗疏的一个理由。当然这里所谓道德，指精神升华、本领阔大之后的境界，不是一乡善士式的硁硁自守。他说自己的学问从百死千难中得来，这百死千难就是道德和知识互相促进、相得益彰的历程。在他这里，道德是规范，知识是实现道德理想的手段，每一个行为都应该有意志锻炼和知识提高两方面的收获。《传习录》中那些义理通透，文辞灵动的思想，他在一系列政治、军事活动，特别是擒宸濠、处忠泰之变，平定闽赣、两广农民暴动中表现出的高度的处事智慧，是他的生命的一体两面，也可以说是他注重道德和知识结合所自然有的结果。"这些是我在王阳明研究上的一个主要着眼点。

四

在对熊十力和牟宗三的研究中，我依然强调这一点。我在《心学论集》序言中曾说："牟宗三在这一点上也至为明显。他早年喜好西方哲学，对知识论和逻辑学下过很大功夫，奠定了他一生的学问基础。在被熊十力的精神方向扭转以后，他将知识论和逻辑学的学养运用于中国古代典籍的创造性阐释，取得了卓越的成就。他的思想，以'维天之命，於穆不已'所代表的天道性体为道德实践所以可能的根据，以两层存有论为基本架构。他一生所做的工作，就是'强探力索'地从事两间的打通，以证成道德的形上学不仅上通本体界，亦下开现象界。在他看来，形上道体必须由形下经验来开显，形下经验必须有形上本体做指导。如果以《才性与玄理》中的话语来说明，圣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人之浑一代表宇宙本体，哲学家之慎思明辨代表经验界的具体的多样性，则哲学家可以拆穿圣人之浑一，通过辨示展现其生命的丰富。而圣人则可以显示宇宙本体之全体性与真理性。两者各有封限。哲学家易陷入智及不能仁守，圣人易陷入本体性之封闭而不能展现为具体之多样性。两者兼顾而不偏，人的生命含蕴才能全部彰显。他处处强调道德的形上学，而又处处充满慎思明辨精神。牟宗三正是兼顾到此两者，才能在阐发中国哲学时，有如此之精义、如此之成就。”在我看来，牟宗三的思想之所以取得如此突出的成就，就在于他对乃师熊十力《新唯识论》之量论部分始终未能写出，因而对本体论的阐发只在“乾元性海”中打转感觉有虚歉不足，因而自觉地担荷这一使命，用早年所得于西方哲学、逻辑学的训练，在对中国哲学的阐释中，将本体论之宏远和知识论之缜密结合起来，展示了他这两方面的学养。知性的缜密、周到与深刻自始至终是他思考与撰述的重点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生若觉无作为，愿君读读黄公望

文/牛皮明明

世上只有一种成功，就是用你喜欢的方式度过一生。不泯然于众，只遵从内心真实的感受，欣然向前。

明末年间，有一幅画传到了著名的收藏家吴洪裕手上，他把这幅画看得比命还重。去世前，跟家里人说了句：这幅画我得带走，你们把它烧了吧。

家人看着吴洪裕死前最后一口气都咽不下去，只好当他的面开始烧这幅叫《富春山居图》的画，侄子吴静庵赶到，一把将画从火盆里夺出。画烧成两截，前半截为《剩山图》，后半截为《无用师卷》。画这幅画的人是一个元朝人，叫黄公望。

生活里，我们翻山越岭，登舟涉水，山一程、水一程，有时候走着走着，顿觉一生一事无成，便开始抱怨自己碌碌无为。

人生若觉无作为，我推荐你读读黄公望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一

公元1269年，黄公望出生于江苏常熟。他是那个时代最大的“失败者”，从小读遍四书五经，考科举，到了45岁，才在浙西廉访司当了一名书吏。官还没做几天，他的上司张闾因贪污舞弊掠夺田产逼死了9条人命，朝廷抓了张闾，顺道把黄公望也抓了。等黄公望出狱时，已经过了50岁。想想这一生，也快走到了尽头。

元朝的一天，黄公望正在屋里写字，做官的朋友来了。跟他说：“去我府上做书吏吧！”

黄公望把笔一放，说了句：做官，不去了，不去了，你赶紧回吧，我也要出门了。官场朋友问：你要去哪？黄公望答：当道士！

黄公望门也不锁，拂身而去，从此浪迹天涯。那一天起，黄公望便开始向人生莽原出发，与过去的生活彻底决裂。他不再讨好谁，也不再将时间浪费在无聊的人、无聊的事上，他过极简的生活，并有乘风破浪的气势。

一个人真正的成熟，是从懂得认识自我开始的。

在古代，50岁已是人生暮年，也许等待黄公望的除了死亡，也就剩下死亡了。可死亡从来不是人生最可怕的事情，人生最可怕的事是人未老，心已死，心死了，时间也会跟着死了。对于黄公望来说，他的人生盛宴才刚刚开始！

二

黄公望学画画，想到了就立马去学。他来到大画家王蒙那里，王蒙是大画家赵孟頫的外甥，弃官隐居于浙江余杭的黄鹤山。王蒙一看黄公望都年过半百了。就摆手说：你都50了，还学什么呢？太晚了，回去吧！

黄公望并不在意，闷头就学，在任何人看来，这都是不可能完成的事。可是黄公望却偏偏在纸张上出发了。他每天坐在一块大石头上，盯着对面的山看，一看就是几个小时，眼都不眨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几个月过后，黄公望画画大有长进。王蒙不解，跟着他身后去看。每次都看到黄公望坐在大石头上纹丝不动，像个死人。后来实在忍不住了就问："你每天都坐在大石头上，干什么呢？"黄公望说：我在看山看水啊，观察莺飞草长，江流潺潺，渔人晚归。王蒙说了句：那你继续看吧！

之后的 29 年里，黄公望走遍山川，游历大江，走哪看哪，极度专注，没有人知道他去过哪里，好像他的行踪是一个永恒的谜。但是只要他安静下来，整个世界好像都是和他无关的。

三

元朝至正七年，这一年黄公望整整 79 岁。那是一个秋天，落叶缤纷。黄公望和师弟无用从松江游历到浙江富阳。只见富春江面，江面如练、渔歌唱晚，他跟无用说：我不走了，我留下来画画。无用说：你自己留下来，没有人照顾你怎么办？黄公望一个人坐下，气定神闲。不管无用师弟如何劝他，他也纹丝不动。无用师弟只好一个人独自云游去了。

79 岁的黄公望在富阳住下，每天都是一个人，孤零零地到富春江边看山看水。一天中午，黄公望来到城东面的鹳山矶头，坐在富春江边的礁石上，拿出纸笔，对着江岸开始作画。突然背后有人一把将他推入江中。推他的人是黄公望以前的上司张闾的外甥汪其达。

当年黄公望在监狱里供出了张闾的罪行，汪其达怀恨在心，这恨一装心里便是 30 年。查到黄公望的行踪后，就偷偷下了毒手，要置黄公望于死地。黄公望掉进江里，差点没命，这时正好有一个樵夫路过，扔了担子跳入江中，把黄公望救了起来。

樵夫古道热肠，跟他说：既然有人要害你，你这么大年龄了，又不能自保，我家住在江边的山上，你住我家吧。黄公望步履蹒跚，跟着樵夫踏上了沿江而下的驿道，走了不到十里路，来到一个叫庙山坞的山沟里。登上一道山梁，眼前出现了一片凸起的平地，零星住着七八户人家。

此处三面环山，一面临江，酷似一只淘米的竹编筲箕。黄公望举目四

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

望，此处山峦起伏，林木葱笼，江水如练。整个富春江尽收眼底，景致奇美！

四

黄公望就此住下，一住就是四年。这四年里，天一亮，黄公望就戴着竹笠、穿着芒鞋出门，沿江走数十里，风雨无阻。遇到好景就停下来画，心随念走，身随缘走，在他删繁就简的人生里，所到之处皆为风景。

人真正的成熟，就是明白每天发生在我们身边的99%的事情，对于我们和别人而言，都是毫无意义的。黄公望就是这样的人，他只把全部的精力放在自己关心、倾注的1%的美好事物上。

周围的人看着黄公望都说：这个老人，都快死的年纪了。每天还活得匆匆忙忙，何必呢？

而对于黄公望来说，死是一件并不着急的事，他每天快要忙死了，忙着做自己该做的事。总是有画不完的画，写不完的字，走不完的路，看不完的景。他是真忙，忙死了！

除了画画，黄公望常常接济村里人。有一次，他拿出一幅画，落款“大痴道人”，让樵夫带到城里去卖，并嘱咐：没有十两银子不要出手。樵夫一听，这张皱巴巴的纸要卖十两银子，觉得这老人准是想钱想疯了。当他来到集市，铺开那张纸，立马有买家过来，掏出十两银子，买了就走。樵夫很吃惊，自己就是砍一年的柴，也挣不到十两银子啊。这以后，黄公望每两三个月就让樵夫去卖一幅，卖画所得全部接济村民。这个村被黄公望的画生生包养成了小康之村。

五

黄公望80岁那年，开始正式画《富春山居图》。他要在这幅画中讲述一条河流的一生，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他要在这幅画中讲述时代和人类的悲喜。对于别人来说，画如此大画，本来就是艰难的，更何况是一个80岁的耄耋老人呢。可对于黄公望来说，他做每件事从不管别人如何评价，我高兴，我开心，这就够了，我就是要在纸上出发。虽然我已80岁，难道就应该“泯然于众”？内心的感受才是这个世界上最重要的事。

富春江的四面，有十座山峰，峰峰形状不同，几百棵树木，棵棵姿态迥异。黄公望踏遍了富春江两岸，背着画卷、带着干粮一路前行。渔舟唱晚，樵夫晚归，山林寂静，流水无痕都变成了他人生的注脚。

在中国历史上，从来没有一个人用了四年和河流真正地对话。对话中，可以说富春江读懂了黄公望，黄公望也读懂了富春江。

六

四年之后，黄公望84岁，被后世称为“中国十大传世名画”之一的《富春山居图》全部完成。在这幅画里，有苏东坡想看的“远山长、云山乱、晓山青”，也有屈原想看到的“沧浪之水，可以濯吾缨”。黄公望仿佛听到河流喜悦的声音，也听到了河流哭泣的声音，听到自己科考时的得意，也同样听到了他46岁时坐牢的痛苦。

画中，黄公望把人藏在山水之中，画里有8个人，一般的人只能找到5个。在黄公望看来，人在山水之中，不需要被别人看到，领悟与回顾，人的一生，其实就是也无风雨也无晴。

600多年前，80岁的黄公望用了一生只做了一件事，就是完成自我。和我们普通人相比，黄公望也许是苦闷的，没有灯红酒绿，也没有推杯换盏的声色犬马，而人的生命中最承受不起的不是劳苦、不是疲惫，而是轻浮，轻浮得没有生命的重量、没有生命的价值。黄公望也是幸福的，在这幅“远山长、云山乱、晓山青”的画里，他找到了整个世界。

现实生活里，我们常常听别人说自己年龄大了，无法前行。其实真正牵绊自己前行的原因不是年龄大了，而是懒惰和怀疑。真正要出发的人，随时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出发，便会海阔天空。作家三毛说："等待和犹豫是这个世界上最无情的杀手。"你一直在等一个最合适的时机做你想做的事，然后又一直在犹豫中虚度时光。

试想一下，当我们在 80 岁的时候，还有没有勇气为自己准备新的追求，还有没有勇气做选择，还能不能真的坚持做一件"不死不休"的事儿?

七

当黄公望将《富春山居图》画完，他长舒一口气，重重将笔扔入江中，长吁一声：我完成了。

这些年，他的师弟无用到处找他，公元 1353 年，无用师弟终于跟随着卖画的樵夫找到了黄公望。当看到巧夺天工的《富春山居图》时，无用师弟热泪纵横。而喜极而泣的黄公望则不发一言，悄然在画卷上题字，举手将自己用了全部生命完成的《富春山居图》赠予无用师弟。

四年的呕心沥血，黄公望毫不在意，与其获取浮名，不如一场君子之交。与现在的人相比，黄公望才是真的洒脱，也是真的旷达，他像是一个种花的人，种下、施肥，然后用数年之久等待花开，花开一瞬，他却将花摘下，举手赠予他人。

真正的旷达就是享受追求的过程，而从不在意结果的得失。真正的洒脱是广厦万间，我夜眠不过七尺，良田千顷，我日食不过三餐。我想要的很少，心满意足，这就足够了。

一年后，黄公望长笑而逝。至今依然可以想到，663 年前，一位元朝的老人离世，在离世时，脸上一定无比安详，面带微笑。他的一生毫无遗憾地走了!

八

故事讲完了吗? 并没有!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黄公望离世之后，这幅画的经历更加离奇。明朝的某年某月，这幅画到了江南四大才子之一沈周手里，沈周视为珍宝，可在一个深夜，画作竟不翼而飞，然后就在历史上彻底消失了。又过了150年，顺治七年（1650年），《富春山居图》突然出现在著名收藏家吴洪裕手上，在他收藏的上万件藏品中，唯独只爱《富春山居图》。把画看得比命还重。

病逝之前，奄奄一息的吴洪裕躺在床上，吃力地向家人吐出一个字："烧！"家人看着吴洪裕最后一口气都咽不下去，只好当他的面开始烧《富春山居图》，就在画投入火盆的时候，侄子吴静庵赶到，一把将画从火盆中拽了出来。可惜这幅画已被烧成两截，前半截被称为《剩山图》，后半截被称为《无用师卷》。

两幅画辗转多位藏家手中，岁月沉浮，在民间若隐若现。1938年，《剩山图》进入浙江博物馆，1948年，《无用师卷》辗转到达台湾。从此《富春山居图》前后两截分隔两地。

2011年6月1日，距离吴洪裕烧画那一年，整整过去了361年。《富春山居图》的两截，《无用师卷》和《剩山图》才在分别之后，正式在台北故宫博物院重新遇见。两岸的文化人说这叫"山水合璧"！

这一切，就像一个人的命运，生死别离，天涯断肠，就如杜甫诗：人生不相见，动如参与商。

故事到此讲完了，讲故事的人最有心，听故事的人总动情。

九

600多年过去，当年80岁的黄公望在富春江畔驻足，然后用了整整4年，只做了一件事。今天，学会了如何生存的我们，却远没有学会如何生活。我们迷失在了手段里，却忘了不论多大的事业，真正的目的是为了生活。如何才能找到自己，其实答案就在黄公望的《富春山居图》里。

今天我们学习黄公望，是学习选择。生活有两条路，一条是社会要求我们走的，一条是我们自己想走的，你只有坚定内心的选择，并奔赴向前，才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能活出真正的那个自己。

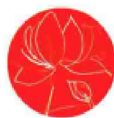
今天我们学习黄公望，是学习等待。在匆忙的生活中，试着放缓自己的脚步，让等待变成一种心态，一种态度，只有坦荡如水时，你才能看到最美的东西。

今天我们学习黄公望，是学习洒脱。让自己洒脱地安静下来，聆听自己的心跳与呼吸，我相信，只有这样，你的生命走出去时才不会慌张。

今天我们学习黄公望，是学习寻觅。若你还算年轻，你还敢不敢沸腾一下血液，绑紧鞋带重新上路，敢不敢勇敢一点儿面对自己，去寻觅那些能让自己内心强大的力量？

然后，此生无憾！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



和君诵

人生平常，吃饭穿衣。穷则独善，达则兼济。
格致诚正，自强不息。修齐治平，命自我立。
三度修炼，知行合一。上善若水，成人达己。
道法自然，敬畏规律。内圣外王，天人一体。
生不枉来，死不犹豫。感恩天下，魂归大地。

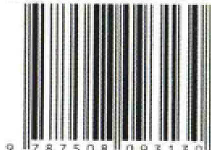
華夏元道

华夏出版社微信平台



新浪微博：@华夏出版社

建议上架：人生励志



定价：60.00元

策划编辑：陶　鹏
责任编辑：魏　霞
封面设计：卓義雲天